

أثر إدارة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان

إعداد

فنر فيصل الجربا

إشـــراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

ابريل / 2011 م

تـفـويــض

أنا الموقع أدناه " **فنر فيصل الجربا**" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسـالتي للمكتبـات الجامعيـة أو المؤسـسات أو الهيئـات أو الأشـخاص المعنيـة بالأبحـاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : **فنر فيصل الجربا**

التوقيع :

التاريخ : 4 / 6 / 2011 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها :

أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان

وأُجيزت بتاريخ 25 / 4 / 2011 م

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور محمد عبدالعال النعيمي	**مشرفاً ورئيساً**	الشرق الأوسط	....
الأستاذ الدكتور ليث سلمان الربيعي	**مشرفاً**	الشرق الأوسط	....
الدكتور محمد مقضي الكساسبة	**عضواً خارجياً**	عمان العربية	....

شكـر وتـقـديـر

بعد أن وفقني الله إلى إنجاز هذه الدراسة، أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من له أثر علمي واضح في تحسينها وتقويمها والإضافة إلى معلوماتها، وأبدأ بالمشرف على الرسالة الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي الذي زودني بإرشاداته ونصائحه طيلة فترة إعداد هـذه الدراسـة، وأتقـدم بالشكر إلى كلية الأعمال والأساتذة العاملين فيها وعضوي لجنة المناقشة لتجشمهم عناء قراءة الرسالة ومناقشتي. كما أشكر كل من ساعد في إنجاز هذا الجهد المتواضع.

الإهداء

إلى ....

من منحني الحياة...

ومن أعيش لكسب رضاهما بعد الله ...

والدي الكريمين براً بهما وعرفاناً بفضلهما

رياحين الحياة

إخــــوتــــي

لهم جميعا أهدي ثمرة جهدي ...

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان

إعـداد

فنر فيصل الجربا

إشـــراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليـــات الإداريـــة علـــى الفاعليـــة التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (39) فقرة لجمع المعلومـــات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (86) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلهـــا واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

1. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة بناء الهياكل التنظيمية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

2. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقدرات التكنولوجية العالية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

3. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لزيادة فاعلية العمليات المنجزة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

4. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتحسين معايير الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. ضرورة تشجيع المستشفيات المبحوثة لإعادة هندسة عمليات أعمالها للبدء بتنفيذ برامجها في التغيير الجذري بالسرعة الممكنة.

2. صياغة رؤية حول بناء قواعد بيانات مشتركة للمستشفيات بحيث تشتمل على بيانات تحتاجها جميع المستشفيات، وتستطيع استخدامها في جهود التغيير، وإعادة الهندسة.

ABSTRACT

The Impact of Business Process Re-engineering on Organizational Effectiveness of Private Hospitals in Amman City

Prepared by
Fanar Faisal AL-jarba

Supervisor
Prof. Dr.
Mohammad Al - Nuiami

This study aimed to investigate the Impact of Business Process Re-engineering on Organizational Effectiveness of Private Hospitals in Amman City.

In order to achieve the study objectives, the researcher designed a questionnaire consisting of (39) paragraphs to gather the primary data from study sample which consisted from (86) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as simple, multi regression.The main conclusions of the study were:

1. There was significant impact to Rebuilding Organizatonal Structure on Organizational Effectiveness of Private Hospitals in Amman City at level ($\alpha \leq 0.05$).

2. There was a significant impact to High Technology Capabilities on Organizational Effectiveness of Private Hospitals in Amman City at level ($\alpha \leq 0.05$).

3. There was a significant impact to increase Achieving operation Effectiveness on Organizational Effectiveness of Private Hospitals in Amman City at level ($\alpha \leq 0.05$).

4. There was a significant impact to improve total quality criteria on Organizational Effectiveness of Private Hospitals in Amman City at level ($\alpha \leq 0.05$).

The main recommendations of the study were:

1. Necessity encourages hospitals Researched to Business Process Re-engineering to start implementing its programs in a radical change as soon as possible.

2. Formulate a vision around building common databases for hospitals to include the data needed by all hospitals, and can be used in change and re-engineering.

الفـصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1): المقدمـــــة

تًعد عملية التطوير محور اهتمام المسؤولين والقادة، وخاصة الإدارة العليا في جميع المنظمات، وعليه فإن عملية التطوير يجب أن تكون مستمرة وقائمة، حتى تتماشى المنظمات مع كل جديد، وأن تكون قادرة على البقاء والتنافس في ظل بيئة متحركة، ولقد أصبحت المنظمات دليلاً واضحاً على قدرة الإنسان على الإبداع ... إن هذه المنظمات هي الإجابة المباشرة لحاجة المجتمع المتقدم، فهي الأداة التي يستخدمها بشكل واعٍ ومنظم من أجل تحقيق أهداف مشتركة ضمن حدود بيئة معينة (السالم، 2002: 215).

لهذا تتعامل المنظمات الصناعية والخدمية في الوقت الحاضر مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة وحدة التغيير وإزاء هذه التغييرات تتجه معظم المنظمات التي تحتل مركز الصدارة في مجالات أعمالها أو عملياتها الرئيسة، ومن أهم التغيرات التي تواجه المنظمات على المستوى العالمي وتفرض ضغوطاً نحو التغيير والتطوير التوجه نحو الخصخصة وتقليص دور الحكومة والتغييرات الهيكلية في الصناعات العالمية وتغيير توقعات وتفضيلات العملاء وتزايد الطاقات الإنتاجية الفائضة وتزايد الاهتمام نحو البيئة وظهور التحالفات الاستراتيجية وحدة المنافسة العالمية والتوجه نحو عولمة الأسواق وتضاؤل حدة القيود المفروضة على التجارة العالمية والتكتلات الاقتصادية العالمية وتزايد الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات، وأخيراً التطورات التكنولوجية السريعة (Pritchard & Armistead, 1999: 11). ولمواجهة هذه التغيرات البيئية تسعى المنظمات لإحداث نوع من التغيير الاستراتيجي المعتمد على استخدام أحدث الأدوات والأساليب في مجال الإدارة وإعداد البرامج اللازمة لإحداث هذا التغيير بما يمكنها من مواكبة التطورات

على الساحة العالمية (Harrison, 1998: 138). ومن أهم أدوات التغيير الاستراتيجي التي تسعى المنظمات حالياً إلى تطبيقها بفعالية ونجاح منهج إعادة هندسة عمليات أعمالها Business Processes Reengineering (BPR) ويتم تدعيم هذا الأسلوب بعدد من الوسائل الاستراتيجية المساعدة مثل المقارنة المرجعية وقياس رضا العملاء وإدارة الجودة الشاملة وبناء فرق عمل مكونة من مجالات وظيفية مختلفة (Zairi,1997: 66).

ويعد مفهوم إعادة هندسة العمليات أحد مداخل التطوير، وهو يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية ذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة ملحوظة (القريوتي، 2000: 34).

وتعد إعادة هندسة العمليات الإدارية أنموذجاً ضرورياً للتغيير التنظيمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية، والمرونة للمنظمات الشبكية، إذ تشير التقديرات إلى أن أكثر من 70% من منظمات اليوم تنفذ برامج إعادة هندسة لعمليات أعمالها (Ulrich, 2001: 1). وبهذا ينظر إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية بعدها مبادرة تنظيمية محركة لإعادة اختبار العمليات الإدارية وإعادة تصميمها وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية في الجودة والاستجابة والتكلفة ورضا العملاء ومقاييس أداء العمليات الحاسمة (الكساسبة، 2004).

ولأن الفاعلية التنظيمية تعد الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، وهي مبرر وجوده واستمراره، وهي أساس تطوره ونموه، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه.

وعليه، واستناداً إلى ما جاء سابقاً فإن هذه الدراسه تسعى الى اختبار أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

(1-2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

أصبح البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية جديدة متطورة للتعامل مع التغييرات البيئية المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل منظمة تبحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على بقائها واستمرارها وهذه الأهداف تتطلب من المنظمات الالتزام بمعايير الجودة الشاملة ومعايير الأيزو. وتجدر الإشارة إلى أن ليس بالضرورة أن تتمكن المنظمات جميعها من تحقيق مستويات أداء عالية من خلال التزامها بهذه المعايير فهناك منظمات لم تحقق معدلات عالية في الأداء بسبب حدة المنافسة. ولتحقيق تحسينات جذرية في مستويات الأداء تطلب هذا من المنظمات السعي نحو استخدام أساليب إدارية معاصرة ومنها المستشفيات الخاصة في مدينة عمان ومن هذه الأساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وعليه يمكن إبراز مشكلة الدراسة من خلال إثارة الأسئلة التالية:

1. ما واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان؟
2. ما مستوى الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان؟
3. إلى أي مدى تؤثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة بناء الهياكل التنظيمية ؛ والقدرات التكنولوجية العالية ؛ وزيادة فاعلية العمليات المنجزة ؛ وتحسين معايير الجودة الشاملة) على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان؟

(1-3): أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان من خلال:

1. التعرف على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.
2. التعرف على مستوى الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.
3. بيان أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة بناء الهياكل التنظيمية ؛ والقدرات التكنولوجية العالية ؛ وزيادة فاعلية العمليات المنجزة ؛ وتحسين معايير الجودة الشاملة) على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان؟
4. تقديم مقترحات وتوصيات تساعد على تطوير وإعادة هندسة العمليات الإدارية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان بما ينعكس إيجاباً على الفاعلية التنظيمية لهذه المستشفيات؟

(1-4): أهمية الدراسة

1. تُعد هذه الدراسة من الدراسات العربية القليلة التي تتناول مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري نحو تطوير العمليات الإدارية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.
2. ستكون نتائج هذه الدراسة مهمة لمتخذي القرار في إدارات المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من أجل توجيه دفة المسيرة نحو التميز في الأداء والفاعلية التنظيمية.

3. رغبة الباحث في تأصيل الأساليب المنهجية الحديثة في الإدارة (إعـــادة هندســـة العمليـــات الإدارية) لما لها من إضافات مهمة وحيوية على السياسات الاستراتيجية للمستشفيات بشكل عـــام والمستشفيات الخاصة في مدينة عمان بشكل خاص.

(1-5): فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛ التي سيجري اختبارها:

الفرضية الرئيسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة بناء الهياكل التنظيمية ؛ والقدرات التكنولوجية العالية ؛ وزيادة فاعلية العمليات المنجزة ؛ وتحسين معايير الجودة الشاملة) على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05). ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة بناء الهياكل التنظيمية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التكنولوجية العالية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لزيادة فاعلية العمليات المنجزة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين معايير الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05).

(1- 6): حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو الاتي:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالمستشفيات الخاصة في مدينة عمان التي تم فيها إعادة هندسة لعملياتها الإدارية.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي ستستغرق لإنجاز الدراسة وهي خلال عامي 2010 ــ 2011.

الحدود العلمية: ستعتمد الدراسة في تحديد متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بالاستناد إلى ما أورده (Chang, 2006) وهي (إعادة بناء الهياكل التنظيمية ؛ والقدرات التكنولوجية العالية ؛ وزيادة فاعلية العمليات المنجزة ؛ تحسين معايير الجودة الشاملة). أما ما يتعلق بالفاعلية التنظيمية فسيعتمد الباحث على (Huang, 2000).

(1-7): محددات الدراسة

1. تطبيق الدراسة على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان والأفراد العاملين فيها، وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر على هذه الإدارة.
2. المستشفيات الخاصة بمدينة عمان التي تم فيها إعادة هندسة لعملياتها الإدارية.

(1-8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

إعادة هندسة العمليات الإدارية: مدخل إداري يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب تشغيل المنظمات ويساعد على تحسين قدرات المديرين في مواجهة المنافسة من خلال بناء رؤى ورسالة جديدة تساعد على اقتراح سلسلة جديدة من الاستراتيجيات وتطبيقها (Box & Platts, 2005: 371)، والتي تم قياسها من خلال:

الهيكل التنظيمي: الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة إذ توضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وإنسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة (Greenberg & Baron, 2006: 675).

القدرات التكنولوجية: تشير إلى القدرات التي تبنى على أساس امتلاك المنظمات لتقنيات المعلومات التي تستخدم في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

فاعلية العمليات: استخدام الموارد المتاحة بما يؤدي إلــى تحقيــق الغايــات والمقاصــد والأهداف المرجوة من العمليات (Greenberg & Baron, 2006: 677).

معايير الجودة الشاملة: مجموعة من المقاييس التي تؤثر على إنجاز الأهــداف الحاليــة والمستقبلية للمنظمة (Rockart & Bullen,1981:385).

الفاعلية التنظيمية: إصدار أحكام على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها، ومدى قدرتها على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها بحيث تكون هذه الأحكام أساساً لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير والتطوير التنظيمي (بنات، 2002: 66 -67).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــة

(2 - 2): إعادة هندسة العمليات الإدارية

(2 - 3): الفاعلية التنظيمية

(2 - 4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــة

ظهر مدخل إعادة هندسة العمليات في بداية التسعينات ، عندما أطلق الباحثان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة عنواناً لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات). ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة Re-engineering ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية، ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها كثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم (Lee & Dale, 1998: 214-215).

وفي ضوء تزايد حدة المنافسة، وارتفاع مستوى توقعات الزبائن، فإن عمليات الأعمال التي كانت تُنظم على أساس مبدأ تقسيم العمل لم تعد تحقق الأداء المطلوب، لذلك فقد أخذت الشركات تولي اهتماماً متزايداً بإعادة هندسة عمليات أعمالها استجابـــةً للتغير في بيئة الأعمال، وتضمن ذلك استثمارات مهمة في تكنولوجيا المعلومات. وتشير بعض التقديرات (Thong, et..al, 2000: 245) إلى أن أكثر من (70%) من الشركات الأمريكية الكبيرة قد نفذت برامج إعادة هندسة لعمليات أعمالها.

وأصبحت إعادة الهندسة شائعة أكثر من أي وقت سابق. وتتوقع بعض الدراسات (Attaran & Wood, 1999: 752) أن يدخل (75%) من الشركات الأمريكية خلال السنوات الخمس الأولى من القرن الحادي والعشرين في أحد أشكال إعادة الهندسة، وستكون الفوائد لبعض هذه الشركات كبيرة.

(2 - 2): إعادة هندسة العمليات الإدارية

يُطلق أحياناً على إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، أو الهندسة الإدارية (Hammer & Champy, 1993: 1-2). ويعني مفهوم الهندسة الإدارية، أو الهندرة إعادة بناء الشركة، أو بعض عملياتها، بعد تفكيكها، وإلغاء إداراتها الوظيفية. فالهندرة تُعنى بالعمليات لا بالمنظمات. ومن الأمثلة على العمليات: عملية تطوير المنتج من فكـــرة إلى نموذج، وعملية تلبية الطلب من تلقي الطلب إلى تلقي قيمة هذا الطلب أو سداد ثمنه، وعملية الخدمة من الاستفسار إلى تقديم الحل(الكساسبة، 2004).

ويُعرف (Hammer & Champy, 1993: 32) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات كبيرة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة.

وتشير إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية – في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (Dessler, 2003: 31).

ويعد (الحمادي، 2006: 122) إعادة هندسة العمليات الإدارية إحدى الطرق الحديثة في إدارة التغيير والتطوير .وطريقة الهندرة تعتمد على التغيير الجذري لا الترميم.

وعرف (عقيلي، 2001: 94) إعادة هندسة العمليات بأنها واحدة من أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها.

ويعرف (Poirier & Walker, 2005: 3-4) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها واحدة من وسائل التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها .وتشمل على عدد من المفاهيم، وهي:

1. تبدأ إعادة هندسة العمليات الإدارية من الصفر فهي إعادة تصميم جذرية.
2. إعادة هندسة العمليات الإدارية ليست عملية ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة، بل تجديدها.
3. إعادة هندسة العمليات الإدارية ثورة للتخلي عن كل قديم.
4. إعادة هندسة العمليات الإدارية ذات طابع عمومي، بمعنى أنه يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات وفي أنواع المنظمات كلها.
5. ويقصد بها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة العمليات الإدارية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق سرعة الأداء، وتخفيض التكلفة، وجودة المنتج وأنها تبدأ من نقطة الصفر، وتركز على العمليات الإدارية، وتهتم بالنتائج وتركز على حاجة العميل، و تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل، وتبدأ من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلاً، وتقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية الضخمة، وأنها تتميز بطموحاتها الفائقة.

واستناداً إلى بعض الأدبيات (Olalla, 2000: 582) يمكن توضيح عناصر تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية كما يلي:

- أساسي *Fundamental*، وتعني أن إعادة الهندسة تتعلق بنمط عمل الشركة الأساسي.

- جذري *Radical*، وتعني أن إعادة الهندسة تقوم على تجاهل جميع الإجراءات، والهياكل الموجودة، والتفكير بأنماط عمل جديدة؛ فالتغيرات السطحية ليست مفيدة وينبغي أن تُصنع التغيرات بشكل جذري.
- التحسينات المثيرة *Dramatic Improvements*، تعني أنه ينبغي الكشف عن التغيرات الكبيرة المذهلة في إعادة الهندسة وليس التحسينات الهامشية.
- العمليات *Processes*، تعني أن تجري إعادة الهندسة على العمليات وليس المهام، أو الوظائف، أو الأفراد، أو الهياكل. وتُعرَّف العملية Process بأنها مجموعة من المهام المترابطة منطقياً التي يتم إنجازها؛ لتحقيق نتائج محددة؛ فهي نشاطات، وفعاليات متتالية عندما يتم إنجازها معاً، فإنها تنتج قيمة للزبائن.

ولعل إعادة هندسة العمليات الإدارية قد أصبحت مصطلحاً شائعاً في إعادة تصميم العمليات، والهياكل التنظيمية الناتجة عن إدخال تقنيات المعلومات الجديدة إلى المنظمة. وثمة أدلة على أن التغييرات البسيطة في استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمة ربما تحتاج إلى إعادة هيكلة للمنظمة للحصول على الميزة الكاملة للكفاءة التي يتم إيجادها بوساطة التكنولوجيا. وبالمقابل هناك دليــل على أن إدخال تكنولوجيا المعلومات دون إعادة هيكلة أساسية، ربما لا تقدم المسوغات المطلوبة حتى لتبرير الاستثمار (Orman, 1998: 188).

فإعادة هندسة العمليات الإدارية منهج للتغيير الواسع يركز على تغيير العمليات الأساسية في المنظمة، وتسعى إعادة الهندسة لجعل جميع العمليات أكثر كفاءة من خلال تجميع المهام، وتقصيرها، وإعادة تصميمها بغض النظر عن الأساليب التقليدية. وتعتمد إعادة الهندسة على إعادة

فحص كل عملية، وتقييمها فيما يتعلق بكيفية تأثيرها على الزبائن بهدف تحقيق قفزات كبيرة في الأداء تصل إلى (100%) أو أكثر (Harvey & Brown, 2001: 397).

ويرى (Mische & Bennis, 1996: 59-60) أن هناك عشرة تصورات لإعادة الهندسة وهي:

1. التصور الأول: تفترض إعادة الهندسة أن المنظمة عملت جميع الأشياء بشكل خاطئ، ويجب عليها أن تلغي كل شيء، وتبدأ من جديد. وفي الواقـــع؛ فإن المنظمة قد تكون ناجحة، وعملت عدداً من الأشياء بشكل صحيح، ولكن ليس بشكل كامل، وإعادة الهندسة تهذب الأشياء الكبيرة التي عملتها المنظمة، وعملها بشكل أفضل، وبشكل مختلف. وعليه؛ يكون الإبداع هو المفتاح للميزة التنافسية، وإعادة الهندسة.

2. التصور الثاني: أن إعادة الهندسة هي تكنولوجيا المعلومات، وتكامل النظم، وتطوير التطبيقات. وفي الحقيقة؛ فإن تكنولوجيا المعلومات تُعد مُمَكِّناً للتغيير، وضرورية لأي جهد يتعلق بإعادة الهندسة. ومع ذلك فإن إعادة الهندسة لا تعني بكل بساطة تكنولوجيا المعلومات.

3. التصور الثالث: تتطلب إعادة الهندسة تقليص حجم المنظمة، وتقليل الموارد البشرية. وفي الواقع؛ قد لا يكون هذا الشيء بعيداً عن الحقيقة، إذ إن إعادة تشكيل المنشأة من خلال إعادة الهندسة تتعلق بعمل الأشياء بشكل مختلف، وأكثر فاعلية بالمستويات الحالية من الموارد، أو أقل منها.

4. التصور الرابع: إعادة الهندسة تعني عملاً أكثر بموارد أقل. وفي الحقيقة؛ فإن إعادة الهندسة تعني خلق قوة وكفاءة أكبر من خلال عملية الإبداع، والتجديد، وتدفق العمل المستمر، والمنسجم، والهياكل التنظيمية الأكثر رشاقة.

5. التصور الخامس: إعادة الهندسة يمكن أن تحل أية مشكلة، وأية قضية. وفي الواقع؛ فإن إعادة الهندسة ليست أداة إدارية قصيرة المدى، وسريعة الحل. إن إعادة الهندسة طريقة نظمية تُسَهِّل التغييرات الثقافية، والمؤسسية الكبيرة.

6. التصور السادس: إن إعادة الهندسة يمكن أن تُدار وتنفذ من قبل أي شخص. وفي الحقيقة؛ فإن إعادة تشكيل المنظمة من خلال إعادة الهندسة تتطلب دراية ناضجة في الأعمال، وخبرة واسعة، ورؤية ثاقبة، ومنهجية صافية.

7. التصور السابع: إن إعادة الهندسة يمكن أن تُدعم من قبل أي شخص في المنظمة. وفي الواقع؛ فإن إعادة الهندسة تتعلق بإعادة تشكيل المنظمة، وإن النجاح فيها يعتمد على الدعم من قبل المستويات القيادية العليا في المنظمة.

8. التصور الثامن: إن إعادة الهندسة يمكن أن تحدث دون تغيير وتحوُّل تنظيمي مهم. وفي الحقيقة؛ فإن إعادة التشكيل من خلال إعادة الهندسة هي تحوُّل؛ فإعـــادة الهندسة تخلق منظمة جديدة، وهياكل تنظيمية مختلفة، وعقلية قيادية جديدة.

9. التصور التاسع: إعادة الهندسة تخلق قلقاً، وفوضى. ويمكن أن تكون هذه الظروف معرقلة وضارة بالمنظمة. وفي الواقع؛ فإن إعادة الهندسة تُحدث التغيير. وقد يكون التغيير لغالبية المنظمات والمديرين صعباً بشكل لا يُطاق، فإذا لم تُدار إعادة الهندسة، وتُنفذ بشكل مناسب، فإن الفوضى والمشكلات الدائمة قد تحدث.

10. التصور العاشر: إعادة الهندسة علمية. وفي الحقيقة؛ فإن إعادة الهندسة ليست علماً طبيعياً؛ ولكن المفاهيم والأساليب العلمية يمكن أن تجد طريقها إلى عملية إعادة الهندسة.

وفي ضوء التصورات السابقة يُعرف (Mische & Bennis, 1996: 60) إعادة الهندسة بأنها عملية إعادة تشكيل المنشأة، وإجراء تحوّل ثقافي مــن خــلال تحــدي الاعتقــادات التقليديــة، والممارسات الإدارية، ونشاطات الأعمال، والنماذج التنظيمية؛ وإعادة تشكيل الموارد البــشرية، والرأسمالية للمشروع، وإعادة ترتيبها على شكل عمليات، وهياكل تنظيمية متقاطعة وظيفياً لتعظيم المركز التنافسي، والقيمة المضافة لأصحاب الأسهم، وتعظيم المساهمة المجتمعية.

ويحدد (عقيلي، 2001: 6) أهداف هندسة العمليات الإدارية ومبادئها، بالآتي:

1. التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة
2. تخفيض تكلفة الأداء.
3. تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.
4. الجودة العالية في الأداء.
5. الخدمة السريعة والمتميزة.
6. إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.
7. تقوم هندسة العمليات الإدارية على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.
8. تقوم على أساس تقنية المعلومات وتبني اللامركزية في عملية استخداماتها.
9. تسعى هندسة العمليات الإدارية إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
10. تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندسة العمليات الإدارية.

11. توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.

12. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.

13. تقليل عدد مرا ت التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.

ويبين (الرفاعي، 2006: 13) الخصائص التي تتميز بها إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهي:

1. تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى، وهي الخاصية المشتركة بين نظم إعادة هندسة العمليات الإدارية هو اختفاء خط التجميع، أي دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة. والذي يتولى مسؤولية إنهاء جميع إجراءات العملية من البداية إلى النهاية، ويمثل جهة اتصال موحدة مع المواطنين.

2. تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعد ذلك الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

3. تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية، ولا توجد هناك حدود مصطنعة، يتميز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة التي لا تفيد في شئ سوى تأخير إنجاز العمل.

4. العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنويع وفقاً لمتطلبات المستفيد.

5. يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، إذ يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادراً على تحقيق عائدٍ سريعٍ.

6. **تخفيض أعمال الاختبار والرقابة،** بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط. فقد كانت العمليات التقليدية محاطة بمستويات مفرطة من المراقبة والمراجعة التي ليس لها أي قيمة مضافة للعمل سوى أنها تستخدم للتأكد من عدم إساءة استخدام الموظفين لصلاحياتهم في العمل. لذلك تهدف الهندرة إلي اتباع أسلوب مراقبة أكثر توازناً من خلال استبدالها الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة .يعني ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة عن طريق تأجيل اتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة اكتشاف الخطأ أو النظر في الحالات العامة بدلا من الحالات الفردية. وفي مقابل ذلك تؤدي إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى التعويض عن أي تجاوزات بسيطة محتملة في الصلاحيات من خلال تحقيق خفض أكبر في التكاليف والأعباء الأخرى المرتبطة بعملية المراقبة (الحمادي، 2006: 136 ــ 137).

7. الموظفون يتخذون القرارات، لا تقوم المؤسسات التي تتبنى إعادة هندسة العمليات الإدارية بدمج العمليات أفقياً بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسؤولية الخدمة أو فرق الخدمة فقط، وإنما تدمجها رأسياً أيضاً ويعني دمج العمليات رأسياً أنه بدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه، وبالتالي فإنه بدلاً من فصل عملية اتخاذ القرارات عن العمل الفعلي كما كان في السابق، أصبح اتخاذ القرارات جزءاً من العمل، يقوم به الموظفون بأنفسهم، بعد أن كان هذا الدور حكراً على المديرين فقط. إن إعادة الهندسة تتطلب استخدام أسلوب فرق العمل الذي يكون متعدد الاختصاصات ومتداخلاً، مع إعطاء الصلاحيات الكافية

لتحويلها إلى فرق مدارة ذاتياً، إذ أن مثل هذه الفرق تضمن مشاركة جميع الأقسام من جهة وتسمح بمشاركة أوسع تكون ضرورية للحد من مقاومة التغيير من جهة أخرى. وإن إعادة الهندسة تتطلب مشاركة متوافقة للموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، فإذا كانت برامج إعادة الهندسة تهتم بالتكنولوجيا الجديدة لإعادة ابتكار عمليات وأشياء جديدة، فإن هذا يجب أن يتوافق مع الاستفادة الأكبر من الموارد البشرية في هذه التكنولوجيا (نجم، 2001: 34).

8. تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المؤسسات التي تطبق إعادة هندسة العمليات الإدارية من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، إذ تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة (الحمادي، 2006: 142).

وحدد (اللوزي، 2002: 183) أن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يترتب عليه الكثير من الفوائد منها:

1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.

2. تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.

3. تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، إذ يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.

4. التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسع مداركهم.

5. تتم مكافأة الأفراد وتقسيم نتاج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي.

6. تعمل إعادة هندسة العمليات الإدارية على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين.

7. تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.

8. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.

وبين (السر، 2008) خطوات أو مراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، بالآتي:

الخطوة الأولى: لابد من إدارة العمل للأمام بأداء العمل الحالي وجمع المعلومات عنه من الموضوعات الفنية كالإجراءات، والخطوات وهي جزء من الإجراء، والنماذج الخاصة للبيانات، والأدوات وهي تشمل جميع الأجهزة الآلية المكتبية، والنظم المعلوماتية، ومسألة قياس الوقت مهمة في تلك العمليات السابقة.

الخطوة الثانية: المواضيع التنظيمية وتفصيلها كهيكل تنظيمي من إدارات وأقسام ومستوى كل إدارة قسم العمليات ورسمها وتدوينها واعتمادها من قبل مديري الأقسام على صحتها.

الخطوة الثالثة: يؤخذ بعد ذلك آراء بعض الإداريين المستفيدين من هذه العملية والتعرف على نقاط الضعف المؤثرة على الأداء الإداري والإجراءات الحالية وتدوين جميع النقاط السلبية.

الخطوة الرابعة :يتم فيها تحديد البدائل ووضع تصميم لكل بديل، ومن الأفضل أن تكون هناك عدة بدائل وذلك لإعطاء عملية القياس بين البدائل الأفضلية.

الخطوة الخامسة :اختبار البديل ولابد من توفر نقاط مهمة في كل بديل وأن البديل لا يخالف الهدف للإدارة ولا يكون خيالياً ولا يكون له تأثير على إحدى العمليات الإدارية مثل رفع التكلفة أو إطالة المدة الزمنية عند العمل بالبديل، وإدخال التقنية الحديثة في العملية الإدارية قدر الإمكان من أجل إرضاء العميل.

الخطوة السادسة :بعد عملية الاختيار للبديل تقوم الإدارة المعنية بتوثيق العمل وتدريب فريق العمل للبدء بعملية إعادة الهندسة للعمليات والأساليب المتخذة للإجراءات، والتعديل الإداري من حيث المواقع والقوى البشرية، وتحديث وتقليص ودمج النماذج المستخدمة لسير العمليات الإدارية، ووضع نظام متكامل للأنظمة الآلية والبرامج الحاسوبية المتكاملة.

الخطوة السابعة :عملية التطبيق الفعلي وتحديد مدة زمنية لتفعيل البديل وتكليف فريق عمل خاص لمراقبة التطبيق وتحديد المشكلات والعوائق سواء كانت إدارية أو مالية التي تحدث بسبب التطبيق لعملية إعادة الهندسة.

وقد أشار (Mische & Bennis, 1996: 62) إلى أن إعادة هندسة العمليات تتضمن المراحل التالية:

1. **خلق الرؤية وتحديد الأهداف:** إن نقطة البداية لجميع مشاريع إعادة الهندسة هي خلق الرؤية؛ وإن الرؤية ضرورية لتأسيس المعايير للأداء، وتحديد نطاق المشروع وتوجهه، والأهداف التفصيلية للعملية.

2. **تقييم الخطة الأساسية، والمقارنة المرجعية:** يتم خلال هذه المرحلة توثيق المسؤوليات التنظيمية، والتقارير، وحجم العمل، والقيمة المضافة، وتحليلها. وتتضمن مرحلة الخطة الأساسية، والمقارنة المرجعية تقييم المعلومات التي تتيح مقارنة معايير الأداء الداخلية بنظائرها المقارنات المرجعية الخارجية، والممارسات الأفضل.

3. **عملية الإبداع، وإعادة الهندسة:** تتضمن هذه المرحلة عملية الإبداع، ودمج الوظائف. وهذه تُشكل جوهر إعادة الهندسة، وإن التحدي الرئيس في هذه المرحلة هو تحديد وفهم أن سلسلة المهام الفردية التي تتجاوز الحدود التنظيمية يمكن أن تُجمع في عملية أعمال مستمرة.

4. **التحوُّل التنظيمي، وتنفيذ إعادة الهندسة:** تتصف المرحلة الرابعة في رحلة إعادة التجديد بالتحدي الكبير؛ فبمجرد أن تتم إعادة هندسة ممارسات الأعمال التقليدية، وتحويلها إلى عمليات أعمال، فإنها ينبغي أن تُنفذ، وأن تتكامل بشكل ناجح داخل المنظمة. ويتضمن هذا التكامل تعليم العاملين، والقيادة، والتغيير التنظيمي، وإعادة ترتيب الموارد البشرية، والتقنية، وإعادة توزيعها.

5. **القياس، والتحسين المستمرّان:** تتضمن المرحلة الخامسة في إعادة الهندسة الالتزام المستمر بعملية إعادة هندسة، وتحسين القيمة المضافة للمساهمين، وتعزيز المركز التنافسي للمنشأة. وأثناء هذه المرحلة يتم تقييم العمليات المعاد هندستها، والعمليات والمنظمات المُحوَّلة،

ويتم مقارنتها مع الرؤية، والأهداف المحددة في المرحلة الأولى، والبيئة الحالية للمنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف المرغوبة. وتتضمن هذه المرحلة أيضاً الوصول إلى الزبائن، والشركاء في الأعمال، وأعضاء اتحادات الأعمال المحتملة، لتصميم عمليات جديدة من أجل تحقيق تكامل أكبر بين العمليات، والمنظمات.

ويرى (Barrier, 1994: 17) أن من مبادئ إعادة هندسة العمليات ما يلي:

1. **التركيز على الزبائن:** ينبغي أن يبدأ أي شيء تعمله الشركة من فكرة إضافة قيمة للزبائن؛ من خلال منتجات أفضل، وتكاليف أقل، وسرعة أكبر، وخدمة أعلى.
2. **أن يتمحور التنظيم حول العملية:** وهذا يعني النظر وراء جدران الخريطة التنظيمية، إلى العمل الذي يجري عبر الوحدات التنظيمية، ويضيف قيمة.
3. **البدء من نقطة الصفر:** تقوم هذه الفكرة على البحث في ممارسات الشركة ليس فقط للنظر في إمكانية تحسينها، ولكن للنظر فيما إذا كانت هناك ثمة مسوغات لوجود هذه الممارسات أو لا؟

وقد تم الاعتماد في الدراسة الحالية في تحديد متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بالاستناد إلى ما أورده (Chang, 2006) وهي (إعادة بناء الهياكل التنظيمية ؛ والقدرات التكنولوجية العالية ؛ وزيادة فاعلية العمليات المنجزة ؛ وتحسين معايير الجودة الشاملة).

(2 - 2 - 1): إعادة بناء الهياكل التنظيمية

يعرف (الحسيني، 2006: 176) الهيكل التنظيمي على أنه مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات محددة ثم التنسيق بينها، ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة رسمية للتنظيم، وهي خارطة تصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات

والأفراد داخل المنظمة، وتحدد العلاقات الرسمية بينها، كما تحدد عدد المسؤوليات الهرمية في الهيكل وكيفية تجميع الأفراد سوية في تقسيمات رسمية. ويرى (شريف، 2001: 295) بأن جميع المنظمات يجب أن تتحوط لضمان انتظام انتظار واستمرار الأنشطة الموجهة لتحقيق أهدافها وبصفة خاصة أنشطة تخصيص الأعمال والإشراف والتنسيق. وهذا الانتظام يمثل ما يسمى بالهيكل، إذ أن هذه الأنشطة يمكن ترتيبها بعدة طرق، لذلك فإن المنظمات تستخدم هياكل متباينة ومختلفة. فيما يرى (Wright,1998: 201) بأن الهيكل التنظيمي يمثل الإطار الذي يشير إلى الطرق التي تم فيها توزيع المسؤوليات والواجبات على الأفراد، والطرق التي يجتمع فيها الأفراد معاً في أقسام أو وظائف إدارية محددة، والهيكل يعكس في خارطة المشروع التنظيمية، كما أنه التصميم الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات في السلم التنظيمي.

ويشير (العميان، 2004: 205) إلى الهيكل التنظيمي بأنه عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة .فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة.

ويؤكد (اللوزي، 2002: 48) أن المنظمات تسعى من خلال هيكلها التنظيمي إلى تحديد الأهداف التالية:

1. توضيح الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة.
2. توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.
3. إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

4. توضيح خطوط السلطة.

5. توضيح العلاقات الرسمية.

6. توضيح نقاط الإشراف.

7. تقليل الازدواجية.

8. توضيح خطوط الاتصال.

9. ترتيب الوظائف والتنسيق بينها.

10. تسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام والإدارات.

لهذا تعد عملية إعادة بناء الهياكل التنظيمية عملية مستمرة لأن مجرد التغيير في أهداف المنظمة أو في حجمها أو في الظروف البيئية التي تمارس نشاطها فيها أو التغير في التكنولوجيا السائدة فيها له تأثير على الهيكل التنظيمي مما يتطلب إعادة التنظيم. وفيما يلي أهم العوامل التي توجب إعادة بناء الهياكل التنظيمية، وهي (العميان، 2004: 232):

1. وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي برز بعد إقراره، مثال ذلك زيادة في عدد المستويات الإدارية دون مبرر،أو زيادة نطاق الإشراف،أو عدم اتباع مبدأ التخصيص،أو التوزيع الجغرافي غير الملائم ..الخ.

2. إعادة التنظيم منعاً لتصرفات إدارية غير مرغوبة كإساءة استخدام السلطة، وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم وعدم قدرتهم على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

3. تغيير المعايير والأسس التي اعتمدتها المنظمة مثل اكتشاف أساليب عمل جديدة، وإدخال آلات حديثة مما يستلزم تغييراً جذرياً في الهيكل التنظيمي.

4. تغير ظروف المنظمة كأن تمر في فترات من الانتعاش أو التراجع أو تغيير في الالتزامات القانونية مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها.

5. حدوث تغيير في أهداف المنظمة.

(2 - 2 - 2): القدرات التكنولوجية العالية

أصبح استخدام التكنولوجيا في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية، فالتغيرات والتحولات العالمية في أداء الأعمال تدفع التنظيمات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقائها واستمرارها فالمنافسة الشديدة في ضوء هذه التحولات أدت إلى ضرورة استخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال، فعمل الإدارات يتطلب استخدام التكنولوجيا بصفة دائمة ومستمرة، والعمل دون استخدام هذه الأساليب يجعل أداء المنظمات دون المطلوب، وبتكاليف عالية، إضافة إلى تراجع البناء التنظيمي لعدم قدرته على مواكبة المستجدات، فاستخدام التكنولوجيا يساعد التنظيمات الإدارية في السيطرة على البيئة المحيطة ويساعد كذلك على توجيه الجهود بما يكفل العمل على تحقيق الأهداف المرسومة (اللوزي، 2002: 145).

ولقد تباينت وجهات نظر العلماء حول تحديد معنى دقيق وواضح لمفهوم تكنولوجيا العمل حيث عرفت على أنها ظاهرة اجتماعية تشير إلى الوسائل والأدوات التي يستخدمها الأفراد لإخضاع المتغيرات المحيطة إلى الدراسة وإلى استخدامها بما يحقق الأهداف (اللوزي، 2002: 146).

وعرف (الصرن، 2000: 257) التكنولوجيا على أنها البرمجيات والأجهزة والاتصالات اللاسلكية، وإدارة قواعد البيانات، وتكنولوجيا تشغيل المعلومات الأخرى المستعملة في نظم المعلومات المحدودة بالحواسب. هذا وقد أعطى (القاسم، 2005: 49) تعريفاً للتكنولوجيا أكثر وضوحاً ودقة وشمولية، إذ عرفها بأنها عبارة عن عملية تحويل الفكرة العلمية من حالة نظرية (معرفة) إلى حالة عملية أي تحويلها إلى سلعة إنتاجية (آلة،و معدات، وأجهزة وأدوات ووسائل) يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما أو وظيفة ما، بحيث تصبح تلك الآلات والمعدات قادرة على أن تقدم خدمة للفرد والمجتمع والدولة على حد سواء على صعيد الواقع العملي.

وبين (النجار، 2005: 181) أن القدرات التكنولوجية العالية تساعد في عمليات إعادة الهندسة من خلال العناصر التالية:

1. الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت.
2. التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد على أداء العمل، مثال ذلك إدارة سلاسل التوريد.
3. الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت.
4. التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، إذ يصبح كل فرد مسؤولاً عن اتخاذ القرار.
5. إرسال التقارير الفورية دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.
6. التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى اتصالات الموضوعية الفعالة.

7. التحول من مراجعة الخطط دورياً إلى مراجعة الخطط تلقائياً.

وبهذا يرى (القاسم، 2005: 3) أن التطور الحضاري الذي أحرزه الإنسان في مجالات تكنولوجيا المعلومات أدى إلى دخول الإنسانية عضواً جديداً لم تألفه من قبل في حياتها. ولقد انعكست نتائج استخدام تكنولوجيا المعلومات على المجتمعات الحديثة، وأظهرت للعيان وبشكل واضح وملموس تأثيراً كبيراً ليس في سلوكيات الإنسان فحسب، بل وفي تأثيرها على طريقة تفكيره من جهة، وطريقة عمله من جهة ثانية. والتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يعيشه العالم اليوم، يملي على الشعوب وقادتها السياسيين والاقتصاديين ومن خلفها واجبات عديدة، يقف في مقدمتها، العمل على استقدام واستخدام تكنولوجيا المعلومات في مفاصل الحياة اليومية؛ العملية منها والعلمية والتعليمية على وجه الخصوص، وذلك للتخلص أولاً من نمط الأساليب والطرق التقليدية التلقينية. وثانياً محاولة مواكبة التقدم والتطوير الذي تزخر به دول العالم المتقدم. بالإضافة إلى ذلك أن تكنولوجيا المعلومات أضحت تشكل عصب تقدم الأمم بل نستطيع أن نجزم بأنها باتت الوسيلة الوحيدة في الوقت الحاضر، الذي تدفع الأمم والشعوب نحو عجلة التقدم.

وتلعب تكنولوجيا العمل دورا مهما في تحقيق التنمية الإدارية وتطوير المنظمات من خلال ما توفره من معلومات تسهل العمل الإداري إذ أسهم التقدم في أنظمة الكمبيوتر والحاسبات الالكترونية والبرمجيات في تسهيل عمليات الحفظ والتخزين ومعالجة البيانات بشكل يلائم احتياجات بيئة العمل واحتياجات الأفراد كذلك يسهل عملية الدراسات والبحوث والاستشارات (اللوزي، 2002: 148).

(2 - 2 - 3): تحسين معايير الجودة الشاملة

بدأت إدارة الجودة الشاملة ثمرة تجارب إدارية عديدة وتبلورت في أدبيات الإدارة بعد التسعينيات من القرن العشرين، كمحصلة لتطور الممارسات الإدارية خلال أكثر من مائة عام من تطور الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص. إذ أن الهدف منها هو تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها والتغلب على المشكلات التي تواجه الإنتاج من خلال المتابعة المستمرة لمراحل تنفيذ الأعمال، واكتشاف أوجه القصور وعلاجها وتلافي العيوب، كأسلوب للتطوير المستمر اللازم للوصول إلى أعلى معدلات الأداء (النعيمي؛ وآخرون، 2008).

إذ حدد (العلي، 2000: 495) مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكونه تفاعلات المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والسياسات، والأجهزة، لتحقيق نوعية عالية من المخرجات. وأشار (النعيمي، وآخرون، 2008: 44) إلى إدارة الجودة الشاملة بأنها تمتع السلع والخدمات بالجودة وفقاً للمواصفات التي تم تصميمها مسبقاً، والتي على المنظمة الالتزام بها.

ويرى (Irani,et..al, 2004: 644) بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن حالة التوافق والانسجام بين كافة أنحاء المنظمة وهيكل العمل التشغيلي، بحيث تندمج وتتحدد فيه الإجراءات الإدارية والتقنية لتوجيه الأعمال المنسقة للأفراد، والأدوات، والمعلومات التي تحتاجها المنظمة، وذلك بأكثر الطرق التطبيقية لضمان إشباع كل حاجات المستفيدين مع تقليل التكلفة الاقتصادية للجودة المرغوبة.

ويبين كل من (جودة، 2009: 205 – 207 ؛ الشمري، 2007: 64– 65 ؛ عقيلي، 2001: 111 – 124) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات كتوفر المناخ الملائم للتطبيق، وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ، فإن على إدارة المنظمة العمل على تغيير ثقافة المنظمة وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد. وهذه المتطلبات هي:

1. اقتناع الإدارة العليا ودعمها لفلسفة ادارة الجودة الشاملة، إذ أن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعد قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار ومتطلبات نجاحه دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها. لذلك فإن اقتناع الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعد عاملاً مهماً، فهي المسؤولة عن تخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم وإنشاء البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير المطلوب.

2. وجود ثقافة تنظيمية تتناسب ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالتحول إلى إدارة الجودة الشاملة يتطلب إجراء تغييرات في الثقافة التنظيمية للمنظمات كي تتناسب وتتلاءم مع الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإجراء مثل هذه التغييرات يتطلب مشاركة جميع العاملين في الأمور المتعلقة بالجودة وبالمنظمة ككل. إذ يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على إيجاد ثقافة المنظمة بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة.

3. توفر نظم وأدلة العمل موثقة بما يخدم نظام الجودة بالمنظمة، فمما لاشك أن لكـل منظمـة نظاما يرتبط ارتباطا وثيقا بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها إلا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى أن تمتلك المنظمة دليلا للجودة يعد مرجعا للسياسات والطرق والإجراءات مع الشرح اللازم والتبرير كلما استدعى الأمر ذلك بحيث تضمن التفهم التام لنظام الجودة داخل المنظمـة. كذلك يجب اعتبار نظم العمل وأدلته مرجعاً لكل فرد في المنظمة وغير مقتصرة علـى رجـال الجودة فقط انطلاقا من أن إدارة الجودة الشاملة تحمل شعار "الجودة مسؤولية الجميع" وأنها جودة عمليات مثل ما هي جودة نتائج أو خدمات.

4. توفر نظام المعلومات، إذ أصبحت نظم المعلومات مؤخرا هي السلاح الاسـتراتيجي للـنظم الإدارية المختلفة التي على أساسها يعتمد تقييم جودة النظم الإدارية ومقياس مستوى أدائها ويمكن عد نظام المعلومات إحد الموارد المهمة التي يقوم عليه أي نظـام اقتـصادي بالإضـافة إلـى التجهيزات والموارد البشرية والمالية. فتوفير وتأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة يعتمد على التقنية الحديثة في بناء أجهزة الاتصال التي تنقل هذه المعلومات بين الإدارات وتوصـيلها لصانعي القرار في الوقت المناسب سيساهم إلى حد كبير على التركيز في العميل لتـوافر كافـة المعلومات ذات العلاقة به بداية من تحديد احتياجاته ورغباته وتطلعاته، وانتهاء بتقريـر مـدى رضائه وإشباعه. كما سيسهم هذا النظام في استمرار جهود التحسين المـستمر والتنـسيق بـين الأنشطة المختلفة، لأنها ستكون مبنية على رصد واكتشاف إشارات عملائها الحاليين والمـزيفين وترجمتها إلى مستويات الجودة التي يطلبها هؤلاء العملاء واستقلالها وإشباعها، بما يمكنها مـن تحسين مركزها التنافسي وتحقيق التميز على منافسيها، وزيادة ارتباط العملاء بها.

5. تحسين كفاءة العاملين ووجود خبرات متخصصة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن نجـــاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على العاملين من حيث زيادة مهاراتهم وقـــدراتهم وامـــتلاكهم لمعارف وسلوكيات ملائمة لتطبيق هذا المدخل، وأن يتمتع الأفـــراد العـــاملون علـــى اخـــتلاف تخصصاتهم بكفاءة عالية.

6. زيادة الاهتمام بدراسة رغبات العملاء وتطلعاتهم، إذ يشير الواقع العملي أن بعض المنظمات ليس لديها خطط طويلة الأجل لدراسة احتياجات المستهلك ورغباته، وعند توافر هـــذه الخطـــة فغالبا ما يتم التركيز على الأجل القصير حيث يكون هدفها الأساسي هو تحقيق الربح دون الوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته. إذ إن الوقوف على حاجات العملاء ورغباتهم وتوقعـــاتهم يمكـــن المنظمة من تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها وتدعيم العلاقات المتبادلة بين مختلف الوظـــائف والأفراد داخلها،لأن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على الانـــصات الكـــافي للعمـــلاء الخارجيين وهذا ما يؤكد أن الإنصات للعاملين والعملاء والموردين يضمن النجاح لمـــدخل إدارة الجودة الشاملة وأن البعد عنهم أو تحييدهم أو إهمال آرائهم أو الاعتقاد بأن المنظمة تعرف مـــاذا يريدون من غير أن تستمع لهم فإن ذلك يمثل اللكمات القوية التي توجه الى هذا المدخل وهو في بداية مولده في المنظمة لأنه لن يتحمل مثل تلك القسوة فيسقط وربما لا يمكن نجاحه بعد ذلك. إذ يجب على المنظمة أن تهتم بدراسة رغبات العملاء واحتياجاتهم وأن تذهب إلى أبعد مـــن ذلـــك فيجب أيضا دراسة تطلعاتهم المستقبلية.

7. زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير، فمن المشاكل التي تواجه تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة هو عدم الاهتمام المطلوب من جانب المنظمات بنشاط البحث والتطوير الذي يعد عاملاً رئيساً من

أحد العوامل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال الدور الكبير الذي يؤديه في تكوين النسيج الصناعي، فيما يتعلق بالابتكارات الجديدة في المنتجات والعمليات الإنتاجية.

8. الاهتمام بتشجيع الإبداع والابتكار والمقترحات المقدمة من العاملين، إذ أن الابتكار والإبداع يعتبران من المتطلبات الأساسية للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للجمهور، وهذا ينعكس بشكل إيجابي ويدعم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

9. تكامل النظم التدريبية المعمول بها في المنظمة، إذ أن عدم وضع سياسة سليمة لبرامج التدريب تقوم على أسس دراسة الاحتياجات التدريبية سيؤدي إلى إخفاق عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. لذلك فإن برامج التدريب يجب أن تتم بشكل منتظم وبهدف محدد وبمتابعة مستمرة في مكان العمل. إذ يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، وذلك من خلال العمل على تدريب هؤلاء الأفراد العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم.

(2 - 3): الفاعلية التنظيمية

يعد مفهوم الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness من المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة، إذ إن أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفاعلية التنظيمية في مجال الإدارة كان (Barnard,1983). وقد بدأ الاهتمام بدراسة الفاعلية التنظيمية في الخمسينيات من القرن المنصرم، وكان ينظر إلى الفاعلية التنظيمية طوال فترة الخمسينيات بأنها الدرجة التي يبلغها التنظيم في تحقيق أهدافه (خاطر، 1990: 121 ـ 122).

فقد عرف (Barnard, 1983: 20) الفاعلية التنظيمية، معتمداً على عنصر الهدف مؤشراً رئيسياً للفاعلية، إذ عد أن فاعلية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط. كما عرفت بأنها إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أولا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفاعلية التنظيمية غير مرضية (المدهون والجزراوي، 1995 :535). وهناك من عبر عن الفاعلية باختيار الأشياء الصحيحة للقيام بها، أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة (شريف، 1997: 29). وبين (الشواف، 1989: 69) أن الفاعلية التنظيمية بأنها مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد، لذا فإن الاعتماد على مدخل واحد في تحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية يشوبه الكثير من المخاطر والإشكاليات، مما يجعل محاولة معالجته من بُعد واحد مغالطة منهجية ومنطقية.

يحمل (Porter,1996:61-63) على مفهوم الفاعلية وقدرتها ميدان أداء تستطيع المنظمة من خلاله التفوق تنافسياً، ومثل معظم توجهاته يعطي Porter البعد التنافسي ضمن هيكل الصناعة

الأهمية في مناقشته لموضوع الفاعلية، إذ يرى أن الاهتمام بالتحسين للفاعلية مهم لإنجاز الربحية، ولكنه غير كاف، إذ إن المنظمات التي تتنافس على أساس الفاعلية وتبقى متفوقة على منافسيها في ضمن نفس الصناعة هي قليلة جداً.

عرفت الفاعلية بأنها فعل الأشياء الصحيحة Doing right things وهي بذلك تتعلق بصحة القرار وما إذا كانت مخرجاته مطلوبة أو لا، ولتحقيق الفاعلية المطلوبة يجب ان تتكامل ثلاثة عوامل رئيسة هي الأفراد والهيكل والمعلومات (Boddy, et..al, 2009: 78).

وتعد الفاعلية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفاعلية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره، وهي أساس تطوره ونموه، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه. وهي ليست ظاهرة منعزلة أو متقطعة بل تعد ظاهرة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد والخصائص المميزة للتنظيم، كما أنها ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم (السلمي ، 1995: 228). وتنبع أهمية الاهتمام بمعرفة الفاعلية التنظيمية من جانبين هما:

الأول: أن أفعال المديرين هي وراء الفاعلية التنظيمية بشكل أساسي.

الثاني: أن الاهتمام بالفاعلية التنظيمية يحتم على المديرين أن يكونوا أكثر حساسية وتقبلاً للأحكام والآراء الصادرة من الآخرين حول تنظيماتهم، إذ إن المجموعات المختلفة من جماهير المنظمة التي تصدر أحكاماً على الفاعلية التنظيمية هم أكثر قدرة على رؤية هذه الفاعلية من زوايا وأبعاد متعددة (المدهون والجزراوي، 1995: 536) كما يعد قياس الفاعلية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمنظمة . لذا تعتمد بعض المنظمات على قياس فعاليتها التنظيمية وسيلة لتقييم أدائها(النجار ، 1997:

399) فالفاعلية التنظيمية بمثابة مؤشر إداري لقياس مدى نجاح المنظمة وتفوقها، وليس نجاحاً وتفوقاً في جانب واحد من جوانبها، وإنما نجاحات وتفوقات المنظمة في شتى جوانبها ومجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف الأبعاد المميزة للمنظمة وتلخصها.

لذا يجب أن تعكس الفاعلية التنظيمية أبعاد المنظمة ككل آخذة في الحسبان النظر للمنظمة كنظام شامل. ويجب أن يعكس قياس الفاعلية التنظيمية كذلك المنظمة والبيئة المحيطة والتفاعل بينهما والمتغيرات السلوكية وليس فقط المتغيرات الكمية (النجار، 1997: 399 ــ 400).

ويحدد كل من (الشواف، 1989: 56 ــ 69 ؛ والسلمي، 1997: 228) خصائص الفاعلية التنظيمية بالآتي:

1. الفاعلية خاصية نسبية ، إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة، إذ إن المعلومات التي يوفرها المقوم لصانع القرار أو متخذه هي معلومات تم التوصل إليها عن طريق عقد المقارنة أو المفارقة بين وضعين أو أكثر، كما أن تفسير تلك المعلومات يكون محكوماً بالزمان والمكان حينئذٍ. ولذلك فإن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المنظمة فيه.
2. الفاعلية خاصية تراكمية، فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم.
3. الفاعلية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة فهي مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد مما يجعل محاولة معالجته من بعد واحد مغالطة منهجية ومنطقية.

ويرى كثير من الباحثين من أمثال (Robbins, 1990) أن هناك مداخل ممدة لدراسة الفاعلية التنظيمية، والتي يمكن إجمالها بالآتي:

أولاً: مدخل تحقيق الأهداف *The Goal Attainment Approach*، إذ يعد تحقيق الأهداف من أوسع معايير الفاعلية التنظيمية انتشاراً، ولا عجب في ذلك، إذ إن المنظمات في العادة تنشأ وبشكل تلقائي لتحقيق هدف أو أهداف محددة. ويبين مدخل تحقيق الأهداف أن فعالية المنظمة يجب أن يحكم عليها في ضوء تحقيق الأهداف والغايات والنتيجة النهائية وليست الوسائل (Robbins, 1990: 3). بالتالي فإن المخرجات هي وسيلة القياس الأساسية للفاعلية فكلما اقتربت أو تطابقت مخرجات المؤسسة مع الأهداف كانت هذه المنظمة فعالة. ولمدخل الأهداف طبيعة واسعة الانتشار وجوانب عملية تطبيقية (Rao & Narayana, 1987: 704). وحسب هذا المدخل يمكن النظر للفاعلية التنظيمية للمنظمة بأنها درجة إنجاز المنظمة للأهداف المحددة لها. وعليه فإنه يمكن للمنظمة التعرف على مستوى فعاليتها من خلال نجاحها في تحقيق أهدافها.

ويحدد (Robbins, 1990: 53-54) افتراضات مدخل تحقيق الأهداف بالآتي:

1. أن يكون للمنظمات هدف/أهداف نهائية.
2. أن تكون تلك الأهداف محددة جيداً ومفهومة جيداً من قبل كل أعضاء التنظيم. أو بعبارة أخرى أن تكون تلك الأهداف بحيث يمكن التعرف عليها وتمييزها وتحديدها حتى يمكن فهمها.
3. أن يتوافر إجماع عام على هذه الأهداف.
4. أن تكون تلك الأهداف محددة بحيث يمكن معالجتها والقيام بها.
5. مدى التقدم نحو تحقيق تلك الأهداف يجب أن يكون قابلاً للقياس.

ثانياً: مدخل موارد النظام *The System Resources Approach*، إذ إنه غالباً ما يشار إلى نموذجين رئيسين لمدخل موارد النظام، الأول هو نموذج *Katz & Kahn* والثاني هو نموذج *Yachtman & Seashore* إذ يجمع هذان النموذجان على أن الفاعلية التنظيمية عبارة عن محصلة أنشطة تخدم وظائف المنظمة إضافة للأنشطة الموجهة لاستغلال الحد الأقصى من الموارد المتاحة للمنظمة في بيئتها(الشوف، 1989: 54). لذلك، فإن هذا المدخل يركز على تفاعل المنظمة مع بيئتها، ويعرف الفاعلية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على أن تستغل بيئتها باستقطاب الموارد النادرة والقيمة منها وبالتالي فإن فعالية المنظمة مرتبطة بصورة أساسية بمدى قدرة تلك المنظمة على الحصول أو استقطاب الموارد اللازمة لضمان استمراريته أو الحفاظ على أسس بقائها، وكلما ارتفعت جودة أداء المنظمة فيما يختص في عملية الحصول على المصادر اللازمة من البيئة الخارجية اقتربت من الفاعلية، فالفاعلية هنا مرتبطة بصورة أساسية بقدرة المنظمة التنافسية أي بمدى قدرتها على تحصيل أفضل المصادر من البيئة الخارجية، وبالتالي فالتركيز هنا يكون على المدخلات (استقطاب الموارد) كمقياس أساسي للفاعلية بدلاً من المخرجات (النواتج والأهداف) كما في مدخل الأهداف(الفضلي، 1995: 649)

ويركز أنصار هذا المدخل بشكل عام على الجوانب المهمة التالية في قياس الفاعلية التنظيمية (عون الله، 1987: 21 ــ 42):

1. قياس قدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها وأنشطتها.
2. قياس كفاءة عمليات الإنتاج، وقدرة المنظمة على الحفاظ على التوازن الداخلي لكافة الممارسات والعمليات التي تقوم بها في سبيل الوصول إلى المخرجات.

3. قياس قدرة المنظمة في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

4. قياس الصحة التنظيمية، والتي تتحقق عندما توجد مبادئ وخطط وسياسات عمل واضحة تحكم حركة وعمل التنظيم إلى جانب المراجعة والرقابة المستمرة لنتائج التنظيم بحيث يتوفر العلاج السريع للمشكلات والأمراض التنظيمية وهي لا تزال في أطوارها الأولى.

5. الاستقرار والتوافق الداخلي، من خلال قدرة المنظمة على امتصاص الصراعات الداخلية وخلق مجموعة العمل المتماسكة الراضية بما تعمل وبما تحصل.

6. الإنتاجية أو الإنجاز، والإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات. أما الإنجاز فهو المحصلة النهائية لنشاطات المنظمة، ويرتبط بتكامل الأنشطة بحيث تسير كافة العمليات وفق تخطيط متقن وأداء سلس وأهداف محددة ومعلومة.

7. التطوير التنظيمي، ويرتبط بقدرة المنظمة على تجديد ذاتها، ووجوب إجراء التحسينات المستمرة في الأنظمة والإجراءات وطرق العمل وظروفه،... الخ.

8. الروح المعنوية، وترتبط بقدرة المنظمة على تشكيل مجموعة العمل الملتزمة بأداء الواجبات الموكلة إليها، والراضية عن عملها.

ثالثاً: مدخل العمليات الداخلية *The Internal Processes Approach*، إذ إن هذا المدخل يعتمد على العمليات التنظيمية الداخلية كخصائص مميزة لتعريف الفاعلية، فهو يركز على رؤية الفاعلية بلغة عملية، بمعنى أنه يقيم الفاعلية من خلال العمليات الإدارية التي تجري داخل المنظمة بدلاً من التركيز على النتائج أو النهايات وحسب هذا المدخل فإن الفاعلية التنظيمية مرتبطة ارتباطاً كلياً بما يجري داخل التنظيم من عمليات وأنشطة، فتكامل أعضاء وعناصر التنظيم مع بعضها، وانسجامها

مع النظام، وغياب أي علامة من علامات التوتر، وسريان مختلف الإجراءات بصورة سلسة، وانخفاض معدل الشكاوى ودوران العمل وحدة التذمر، وتوافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين، وتدفق المعلومات الأساسية بسهولة ويسر ووضوح فيما بين مختلف المستويات وبمختلف الاتجاهات كل ذلك يعد المقياس الأساسي لفاعلية المنظمة وجودة أدائها (الفضلى، 1995: 649) أو بمعنى آخر فإن الصحة التنظيمية المتمثلة بسلامة الإجراءات والممارسات الإدارية الداخلية هي العنوان لهذا المدخل، أو هي مفهوم موازي للفاعلية. ويتفق أنصار هذا المدخل على أن فاعلية المنظمة تقاس بمدى وعي المنظمة بطبيعة عملياتها الداخلية والعوامل التي تحكم أداءها وتحدد علاقتها مع بيئتها الخارجية، وبمدى قدرة المنظمة على السيطرة على هذه العمليات، وإحداث تغيرات مخططة فيها، وتوجيهها لتحقيق أهدافها، والاستجابة للتغيرات التي تستجد في داخل وخارج المنظمة ، ووصولاً إلى هذا النموذج الصحيح (الشواف، 1989: 59).

رابعاً: مدخل جمهور المستفيدين *The Multiple Constituency Approach*، ويطلق عليه أيضاً نموذج الرضا/المشاركة، أو مدخل الرضا الفردي، أو مدخل المنتفعين المتعددين، فجميعها مسميات لمفهوم واحد. وتعرف الفاعلية بموجبه، بأنها قدرة المنظمة على مواجهة حاجات أعضاء التنظيم والجماعات الاستراتيجية المستفيدة من المنظمة ومتطلباتهم. فكلما كانت الإدارة العليا قادرة على صياغة أهداف تلبي مصالح هذه الجماعات وتحقق نوعاً من التوازن في المصالح فإنها تتمكن من تحقيق أداء أفضل(الدليمي، 1994: 480). وبحسب هذا المدخل فإن الفاعلية التنظيمية تتوقف إلى حد بعيد على مدى قدرة المنظمة على الاستجابة وإشباع طلبات وتوقعات أفرادها وشرائحها الاستراتيجية وبدرجة مرضية . وتتمثل شرائح المنظمة الاستراتيجية عادة في الفئات ذات العلاقة

بالمنظمة مثل: مجموعة المالكين، ومجموعة المستهلكين، ومجموعة العاملين،... إلخ .وبالتالي رضا هذه المجاميع يمثل مدخل قياس أي تنظيم كان(الفضلي، 1995: 649).

خامساً: مدخل القيم المتنافسة *The Competing Values Approach*، أو مدخل المساومة، أو التنافس، ويرتبط هذا المدخل بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي من أجل تحقيق أهداف متنوعة . إذ يركز على مفهوم التنافس بين عدة قيم وأهداف، كي تبرز على شكل أولويات.ظهر هذا المدخل خلال فترة الثمانينات على يد *Quinn & Rohrbaugh* اللذين تناولا الفاعلية التنظيمية باعتبارها مشكلة إدراكية وجدت بسبب اختلاف المنظرين التنظيميين في إدراكهم لمفهوم الفاعلية أو عدم الفاعلية، وتفاوت مدى اهتمامهم الشخصي بمتغيرات تنظيمية دون أخرى . ويفترض الباحثان وجود عدد كبير من القيم المتنافسة، التي يتم التحيز لها من قبل أصحاب العمل وواضعي السياسات التنظيمية، ومن يصنعون القرار، كل بحسب اهتماماته وقناعاته، والتي تنعكس بدورها على إدراكه لمفهوم المنظمة الفعالة أو غير الفعالة (الشواف، 1989: 62). وتنبع علاقة القيم بفعالية المنظمة من حقيقة تعدد الأطراف التي لابد أن تساهم بشكل مباشر في رسم سياسات واتخاذ قرارات المنظمة وتنفيذها وتقييمها وقياس تأثيرها وفعاليتها. فلكل من تلك الأطراف داخل المنظمة وخارجها مقاييس لما ينبغي أن تكون عليه أهداف فوسائل أداء المنظمة قد تختلف أو تتألف مع مقاييس الأطراف الأخرى، وذلك بسبب اختلاف القيم وأنظمتها لدى هذه الأطراف. ومن هنا تأتي أهمية تلمس القادة والمخططين والمنفذين ومقدمي الاستشارات في بيئة المنظمة لنقاط الائتلاف والاختلاف في قيم مكونات المنظمة الداخلية والخارجية والتوفيق بينها واحتوائها وصهرها في إطار واحد يستند إلى خدمة الصالح العام المشترك لتلك المكونات. وبالتالي فإن معرفة القيم لدى مكونات المنظمة وأخذها

في الحسبان حين التخطيط والتنفيذ والتقييم يعدان مؤشراً مهماً من مؤشرات الفاعلية التنظيمية (الغيث، 1990: 17 ــ 18).

وينظر (Shipper & White,1983:102-103) إلى قياس الفاعلية التنظيميــة مــن منطلقــين داخلي وخارجي، فالفاعلية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة للأهــداف المتعلقة بحجم المبيعات، والحصة السوقية، والأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية، فــإن الفاعليــة تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، ودرجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي، ومدى تحسسها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال تجاهها.

(2 - 4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 4 - 1): الدراسات السابقة العربية

- دراسة (المالكي، 2003) بعنوان "**الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي**". هدفت إلى التعرف على الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وكالة الآثار والمتاحف، ومدى ملاءمة هذه الأبعاد سواء الإدارية منها أو الأمنية لأحداث التغيير والتطوير الجوهري لأساليب وإجراءات العمل والحكم على فاعلية تلك الأبعاد وتقييمها وما علاقة ذلك بالأداء وبتحقيق ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التي تطرحها هذه الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (151) موظفاً يعملون في وكالة الآثار

والمتاحف بالمملكة العربية السعودية. ولقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج وهي وجود مركزية في اتخاذ القرار وعدم تفويض السلطة، وكذلك عدم وضوح النماذج المستخدمة، وبيروقراطية الإجراءات، والحاجة إلى إعادة تأهيل الموظفين وتدريبهم لرفع مستوى كفاءة الأداء، وتمتع الموظفين ببعض الثقة التنظيمية الإيجابية الداعمة لجهود التغيير.

– دراسة (السمان، 2003) بعنوان "**بناء نموذج إدارة الجودة الشاملة والهندرة المتكامل في الأردن**". دراسة نظرية هدفت إلى تطوير نموذج إداري متكامل يعمل على تطوير المؤسسات العاملة في البيئة الأردنية، وقد تم اتباع منهجية علمية للوصول إلى هذا الهدف، إذ تم وضع النموذج بعد مراجعة شاملة ووافية لجوانب الموضوع، ومن ثم اقتراح نموذج إداري يحاول أن يجمع بين عوامل النجاح في الأنظمة الإدارية المختلفة، وفي الوقت نفسه يقوم بتعويض جوانب النقص وتعديل الخلل الذي قد يكون في هذه الأنظمة، بما يتضمن نجاح المؤسسات ورفع مستوى أدائها، وقد خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة قيام المؤسسات الأردنية بتبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتطوير المستمر والهندرة ضمن منهجيات شمولية متكاملة من أجل تحسين مستوى أدائها وتحقيق التنمية المستدامة.

– دراسة (الكساسبة، 2004) بعنوان "**دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال الإدارية**". هدفت إلى التعرف على درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في شركة الاتصالات الأردنية و قدرات تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة. تكونت عينة الدراسة من (122) موظفاً يعملون في شركات الاتصالات الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى أن 63% من

الشركة المبحوثة قد نفذت برامج إعادة الهندسة لعملياتها أو بدأت بتنفيذها، وأن 28.3% من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها، وأن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم والخبرة وقدرات التكامل والقدرات الجغرافية.

- دراسة (السر، 2008) بعنوان "**واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة**". هدفت إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، ومحاولة التعرف على فروق دراسة ذلك الواقع وفقاً لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية، وسنوات الخدمة. تكونت عينة الدراسة من (300) موظف تتراوح درجاتهم ما بين وكيل مساعد ومدير دائرة، وذلك في الأجهزة الأمنية والإدارات العامة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطوير الإداري، ولكن هناك قصور في فهم مفهوم إعادة هندسة "العمليات الإدارية؛ ويبرز نمط القيادة الديمقراطي والديكتاتوري بنسبة كبيرة في وزارة الداخلية والأمن الوطني، مع وجود نمط القيادة التسيبية أو الحرة بنسبة قليلة؛ والسياسات الإدارية واضحة ومفهومة،ولكن تقريرها يرجع إلى قيادة الوزارة من المديرين العامين للأجهزة والإدارات العامة؛ ويظهر بوضوح غياب التخطيط الاستراتيجي في بعض الأجهزة الأمنية والإدارات العامة في وزارة الداخلية والأمن الوطني؛ ويتم تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم في وزارة الداخلية والأمن الوطني بصورة بطيئة جداً وخصوصاً الأجهزة الأمنية.

(2-4-2): الدراسات السابقة الأجنبية

- دراسة (Chacko & Anantharaman, 1996) بعنوان " **A Factor analytic model on Organization Effectiveness** ". هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الفاعلية التنظيمية وبناء أداة لقياسها. ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث أسلوب يجمع بين الاستقرار والاستدلال لتحديد أبعاد الفاعلية المناسبة. تكونت عينة الدراسة من 148 مديراً يمثلون 49 مؤسسة صناعية. بالإضافة إلى سؤال وجه إلى 52 مديراً يمثلون 30 مؤسسة صناعية لتحديد أبعاد الفاعلية التنظيمية من وجهة نظرهم. وقد أظهرت النتائج أن الفاعلية مفهوم مركب متعدد الأبعاد ، كما تبين أن بُعدي النمو التنظيمي، والقدرة على التكيف، من أكثر أبعاد الفاعلية التنظيمية أهمية، كما أظهرت الدراسة أهمية مناخ العمل في تحديد الفاعلية التنظيمية الكلية للموسسة.

- دراسة (Barber & Weston, 1998) بعنوان " **Scoping Study on Business Process Reengineering: Towards Successful IT Application**". وقد توصلت الدراسة إلى وجود اتفاق عام بأن الوقت يجب أن يتم تخفيضه بشكل كبير، وأن إعادة هندسة عمليات الأعمال ينبغي أن يتم تحقيقها من خلال مدخل مفاهيمي شمولي مبني على قاعدة تراكمية. كما حددت الدراسة بعض مجالات البحث المستقبلية في إعادة هندسة عمليات الأعمال، ومن ذلك الحاجة إلى تطوير قدرات نظم تكنولوجيا المعلومات المستقبلية وإعادة تشكيلها. ويتطلب الأمر تسهيل إعادة تصميم نظم تكنولوجيا المعلومات، وإدارتها، والحاجة إلى إعادة استخدام مكونات تكنولوجيا المعلومات.

– دراسة (Wright, et..al, 1999) بعنوان " **Information Technology, business Process Reengineering and Performance Measurement: A Balanced Scorecard Analysis of Compaq**". وتوصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات إلى جانب إعادة هندسة العمليات عندما تتحدان بشكل مناسب مع استراتيجية أعمال شركة (Compaq) ساهمت بشكل جوهري بالنجاح العام لشركة (Compaq) وقيادتها في السوق. وبينت الدراسة أن الإبداع في جانب واحد من الأعمال ليس كافياً، فالشركات الناجحة مثل شركة (Compaq) تستخدم تكنولوجيا المعلومات بعدها جزءاً متكاملاً مع جميع جوانب أعمالها بغية تحقيق الميزة التنافسية، والمحافظة عليها. وأن تحليل المقياس المتوازن لشركة (Compaq) يشير إلى أن الإدارة الجيدة لتوافق العوامل المبنية على إمكانية الوصول إلى المعلومات، واستخدامها تقود إلى الأداء الجيد.

– دراسة (Arora & Kumar,2000) بعنوان " **Reengineering: A focus on Enterprise Integration**". دراسة نظرية تم فيها مسح الصناعات لتحديد العوامل التي تستدعي إعادة الهندسة وطبيعة مشاريع إعادة الهندسة والأسباب المشتركة للفشل وبعض التوجيهات لتقليل فرص الفشل وطرق تقليل الخسائر التي يتم استخدامها أثناء التماثل للشفاء من المشاريع الفاشلة بالولايات المتحدة الأمريكية، وإن تحسين تكامل المشروع ضروري لتحسين أداء النظام وإن التقدم في تكنولوجيا المعلومات يجعل تحقيق التكامل ممكناً حتى في النظم المعقدة جداً، فبدلاً من أن يسعى صانعو القرار إلى تحقيق أهداف محلية يمكن إنجاز وظائف تصنيف قيمة كبيرة للزبائن أصحاب العلاقة، ويمكنهم جعل سلاسل التزويد الكاملة قريبة من الزبائن النهائيين سواء كانوا داخليين أو خارجيين.

- دراسة (Olalla,2000) بعنوان" **Information Technology in Business Process Reengineering** ". دراسة نظرية ناقشت أهمية تكنولوجيا المعلومات بعدها مسهلاً لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية، وبينت أن دورها مهم؛ لأنها تتيح المجال للشركة لتعديل عملياتها بطريقتين: زيادة درجة التعاون وتخفيض درجة الوساطة، من خلال تنفيذ تقنيات الاتصال وقواعد البيانات المشتركة، وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات تساعد الشركات في تحقيق تحسينات مهمة في متغيرات التكلفة، والجودة، ووقت التسليم.

- دراسة (Jerva,2001) بعنوان" **BPR and Systems Analysis and Decision Making: The Case for Integration in U.S.A**". هدفت إلى اختبار نظريات إعادة هندسة العمليات الإدارية الرئيسة وأوجه الشبه والاختلاف بين إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتطوير نظم المعلومات ومناقشة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي مشروع تطوير لنظم المعلومات. دراسة حالة لمؤسسة صناعة الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام تقنيات إعادة هندسة العمليات الإدارية وأساليبها، يمكن أن يكون مستمراً عندما يتزامن مع تطوير نظم المعلومات، وأن إعادة تصميم العمليات الإدارية مع تكنولوجيا المعلومات تعطي المنشأة احتمالية التحسين الجذري لنقل المعلومات، وزيادة قيمة المعلومات فيما يخص المحتوى، كذلك وتؤدي هذه الفوائد إلى تسهيل عملية تخفيض التكلفة والتمايز في المنتجات، وإن الفائدة النهائية لغاية الآن من تكامل إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطوير تكنولوجيا المعلومات هي التمكين والمشاركة المستمرة للعاملين في صنع القرارات.

– دراسة (Kitchen,2002) بعنوان" **Simulation: A decision – making tool for Business Process Reengineering**". دراسة نظرية هدفت إلى تصوير أن المنظمات يمكن أن تستعمل المحاكاة العملية كأداة لتشكيل العمليات، وتوقع نتائج إعادة هيكلة الشركة وقد توصلت الدراسة إلى أنه في أواخر التسعينات قلصت الصناعات الخاصة والوكالات الاتحادية منظماتها، وبالرغم من التقليص (خفض العمليات) لم يثبت الوصول إلى أهداف التكلفة المنخفضة وزيادة معدلات الإنتاج، والربح الأوفر، إذ إن تخفيض العمليات مايزال منتشراً إذ أجبرت المنظمات إعادة تصميم عملياتها التجارية لتحقيق إعادة هندسة لعملياتها.

– دراسة (Chiplundar & Chattopadhyay,2003) بعنوان" **Application of Principles of Event Related Open Systems to Business Process Reengineering** ". دراسة نظرية هدفت إلى تحليل بيئة الأعمال التنافسية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، مع الأخذ بالاعتبار التفاعلات المختلفة بين العمليات الإدارية المتعددة عندما يتم تطبيق إعادة هندسة عملية الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، وتقترح الدراسة نموذجًا مبنياً على مخططات الحدث لتسجيل التدفق المنطقي والتفضيلات ذات العلاقة التي يمكن أن تستخدم في تصميم نظم المعلومات، إذ إن مخططات الحدث مفيدة في تصميم نظم معلومات الذكاء، وهذه المنهجية يمكن أن تستخدم في تطوير نظام التصميم، إذ يمكن أن يتم تحليل كل حدث لمعرفة متطلباته من البيانات والعمليات والموارد، ويمكن أن تظهر التفاعلات بين القوى المختلفة والأحداث والنماذج والتطبيقات من خلال مخططات التفاعل، وتبحث هذه الدراسة أيضاً في القوى المحركة لإعادة الهندسة ومكوناتها.

(2 - 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية ستطرق أبواباً جديدة، كما يلي:

1. هدفت الكثير من الدراسات السابقة إلى تحديد المشكلات التي تواجه تنفيذ إعادة هندسة العمليات، أو العوامل المعيقة، والمسهّلة لنجاح جهود التغيير، في الوقت الذي تهدف فيه هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير إدارة عمليات الأعمال على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان.
2. أجريت غالبية الدراسات السابقة في بيئات غربية، في حين تم تنفيذ هذه الدراسة في البيئة الأردنية وعلى وجه التحديد المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، وهي بيئة عربية شرقية.
3. كانت غالبية الدراسات السابقة دراسات نظرية، حتى الميدانية منها، استكشافية، في حين تأتي هذه الدراسة تطبيقية تحليلية لوضع نتائج الدراسات السابقة موضع التطبيق.
4. تأتي هذه الدراسة في إطار بناء القاعدة المعرفية للمستشفيات الخاصة في الأردن بهدف الاستفادة من نتائجها في تطوير استراتيجيات هذه المستشفيات وقدراتها، ولعل هذا ما يبرز القيمة المضافة لهذه الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3-1): المقدمـــــة

(3-2): منهج الدراسة

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3-4): أنموذج الدراسة

(3-5): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3-6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3-5): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3-5): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3-1): المقدمـــــة

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة والعينة المسحوبة منه، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة، وأدوات الدراسة ومصادر المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2): منهج الدراســة

لجأ الباحث في تحقيق أهداف الدراسة إلى تحديد عدد المستشفيات الخاصة في مدينة عمان التي يبلغ عدد أسرتها أكثر من (50) سريراً، ومن ثم تم اختيار المستشفيات المعنية التي تم فيها إعادة هندسة لعملياتها الإدارية وتم فيها تحديد عدد المديرين ورؤساء الأقسام الفنية والإدارية بغية تحديد عينة الدراسة ومن ثم تم استخدام المنهج الوصفي عن طريق جمع البيانات وتحليل محتوياتها واختبار فرضيات الدراسة.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان من المديرين ورؤساء الأقسام التي تم فيها إعادة هندسة لعملياتها الإدارية والبالغ عددهم بمـــا يقـــارب (500). ولتحديد عينة الدراسة فقد لجأ الباحث إلى اختيار عينة عشوائية من مجتمـــع الدراســـة وبنـــسبة (20%). وقد تم توزيع (100) استبانة، أُسترد منها ما مجملـــه (93) اســـتبانة أي بنـــسبة (93٪). ولأغراض التحليل استبعد من الاستبانات المسترجعة (7) استبانة لعدم ملاءمتها لعملية التحليـــل

الإحصائي، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل (86) بنسبة (86%) من الموزع.

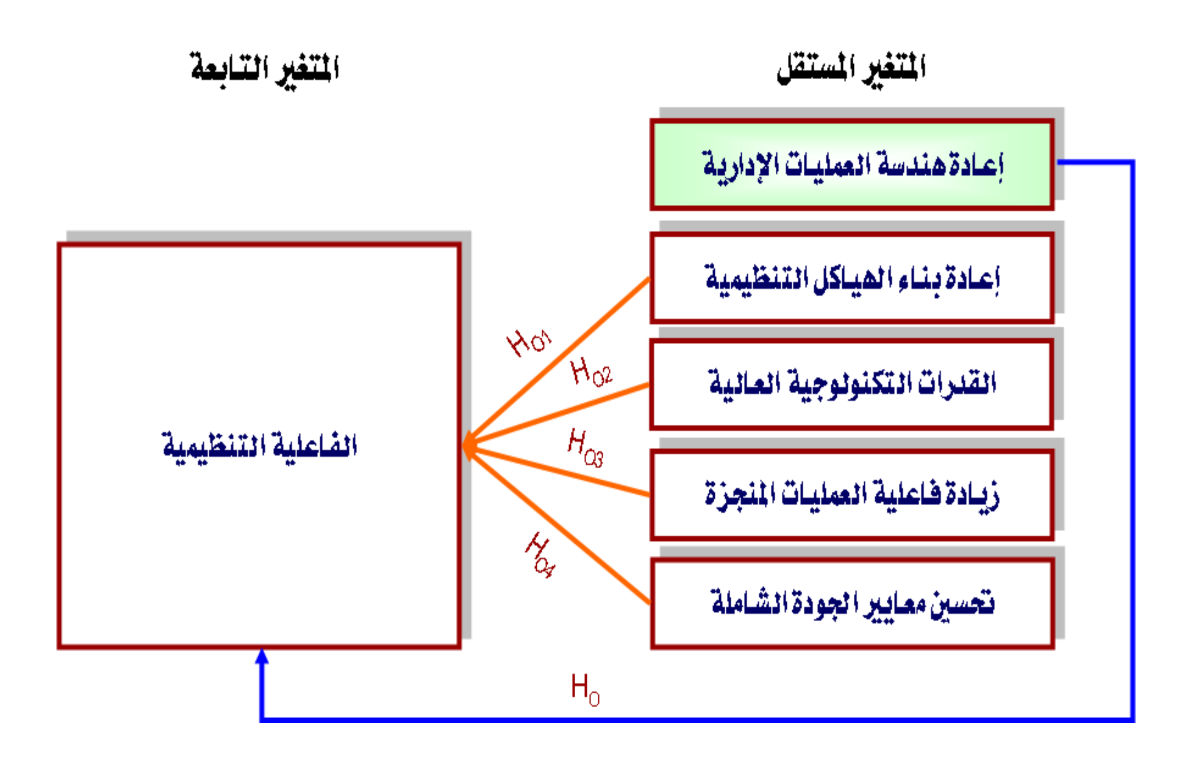
وكما هو موضح بالجدول (3 ــ 1).

جدول (3 ــ 1)

أسماء المستشفيات الخاصة في مدينة عمان وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة

ت	اسم الشركة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الصالحة للتحليل	% للإستبانات الصالحة للتحليل
1	المركز العربي الطبي	15	15	15	% 17
2	العيون	13	11	10	% 12
3	ابن الهيثم	16	16	15	% 17
4	الاسراء	16	15	14	% 16
5	فرح	15	15	14	% 16
6	الخالدي	14	14	14	% 16
7	فيلادلفيا	11	7	4	% 5
المجموع		100	93	86	%100

(3 - 4): أنموذج الدراسة



شكل (3 ـــ 1)

أنموذج الدراسة

إذ أن أنموذج الدراسة يمثل المتغير المستقل والمعبر عنه بإعادة هندسة العمليات الإدارية والمتضمن إعادة بناء الهياكل التنظيمية ؛ والقدرات التكنولوجية العالية ؛ وزيادة فاعلية العمليات المنجزة ؛ وتحسين معايير الجودة الشاملة. بالإضافة إلى المتغير التابع والمتعلق بالفاعلية التنظيمية.

(3 - 5): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (3 ــ 2) يتبين أن المتغيرات الديمغرافية كان لها أثر كبير في فهم أفراد العينة لأسئلة الاستبانة والإجابة عنها بموضوعية.

إذ تبين أن ما نسبته (96.5 %) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين أقل من (30) سنة ولغاية (49) سنة. والنسبة المتبقية والبالغة (3.5%) هم ممن تزيد أعمارهم عن (50) سنة. أما ما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد أظهرت نتائج التحليل أن (68.6%) من أفراد عينة الدراسة هم حملة درجة البكالوريوس في اختصاصاتهم، وأن (19.8%) هم من حملة درجة الدبلوم، وأن (11.6%) هم من حملة درجة الماجستير.

وبالنسبة للتخصص العلمي أشارت النتائج إلى أن (58.1%) من أفراد عينة الدراسة هم من المتخصصين بتختصصات أخرى، وأن (18.6%) من أفراد عينة الدراسة هم من المتخصصين بعلم إدارة الأعمال، وأن (12.8%) من أفراد عينة الدراسة هم من المتخصصين بالعلوم المالية والمصرفية، وأخيراً، أظهرت النتائج أن (10.5%) هم ممن المختصين بعلم المحاسبة.

وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة أشارت النتائج إلى أن (53.5%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عملية تقل عن (5) سنوات، وأن (24.4%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية بين (6) إلى (10) سنوات، وأخيراً، تبين أن (22.1 %) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من (11) إلى أكثر من (16) سنة.

وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي فقد أظهرت النتائج ان (66.3%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الموظفين، وأن (22.1%) هم من رؤساء الأقسام، وأن ما نسبته (11.6%) هم من المديرين.

جدول (3 ــ 2)

وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	**العمر**	أقل من 30 سنة	50	% 58.1
		من 30– 39 سنة	23	% 26.7
		من 40– 49 سنة	10	% 11.6
		50 سنة فأكثر	3	% 3.5
2	**المؤهل العلمي**	دبلوم	17	% 19.8
		بكالوريوس	59	% 68.6
		ماجستير	10	% 11.6
		دكتوراه	–	–
3	**التخصص العلمي**	محاسبة	9	% 10.5
		إدارة أعمال	16	% 18.6
		علوم مالية ومصرفية	11	% 12.8
		أخرى	50	% 58.1
4	**عدد سنوات الخبرة**	5 سنوات فأقل	46	% 53.5
		من 6 ــ 10 سنوات	21	% 24.4
		من 11 ــ 15 سنة	10	% 11.6
		16 سنة فأكثر	9	% 10.5
5	**المسمى الوظيفي**	مدير	10	% 11.6
		رئيس قسم	19	% 22.1
		موظف	57	% 66.3

(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة، تم اعتماد الأدوات الآتية:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة، وهي أداة قياس تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال الموضوع للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة وبما يخدم أهداف الدراسة وفرضياتها، وقد وقعت الاستبانة في ثلاثة أجزاء، هي:

(**أولاً**) يشمل القسم الأول متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) متغيرات، والمتضمنة (العمر؛ والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

(**ثانياً**) يشمل القسم الثاني عوامل إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال (4) عوامل و(29) سؤالاً لقياسها. وكما هو موضح:

عوامل إعادة هندسة العمليات الإدارية			
إعادة بناء الهياكل التنظيمية	القدرات التكنولوجية العالية	زيادة فاعلية العمليات المنجزة	تحسين معايير الجودة الشاملة
8 فقرات	8 فقرات	7فقرات	6 فقرات

(**ثالثاً**) dalg القسم الثالث على متغير الفاعلية التنظيمية من خلال (10) أسئلة لقياسها.

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

- معامل كرونباخ ألفا *Cronbach Alpha* للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط مع اختبار *F* باستخدام جدول تحليل التباين *ANOVA*.
- مستوى التطبيق، والذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون:

التطبيق المنخفض من 1 ـــ أقل من 2.33

التطبيق المتوسط من 2.33 ـــ 3.66

التطبيق المرتفع من 3.67 فأكثر

(3-8): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس الاستعانة بالمحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، بقصد الإفادة من خبرتهم، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس.

وقد بلغ عدد المحكمين (4)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)، ينظر الملحق (1).

ب) ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث باجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، إذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب *Cronbach Alpha*. ومن الناحية التطبيقية يعد (*Alpha ≥ 0.60*) معقولا في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية. انظر الجدول (3ــ3).

الجدول (3ـ3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

ت	البعد	قيمة (α)ألفا
1	إعادة بناء الهياكل التنظيمية	0.773
2	القدرات التكنولوجية العالية	0.712
3	زيادة فاعلية العمليات المنجزة	0.713
4	تحسين معايير الجودة الشاملة	0.682
	إعادة هندسة العمليات الإدارية	0.810
5	الفاعلية التنظيمية	0.795
	الاستبانة ككل	0.871

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قـدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003). إذ يتضح من الجدول (3ـ3) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة كان للفاعلية التنظيمية بقيمة (0.795)، يليه مباشرة بعد إعادة بناء الهياكل التنظيمية بقيمة (0.773). فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت لبعد تحسين معايير الجودة الشاملة بقيمة (0.682). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(4 - 1): المقدمــــــة

(4 - 2): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

(4-1): المقدمـــــة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصــفية التــي أفرزتها الاستبانة، من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية والفاعلية التنظيمية، وتم استخدام الأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسيين تغطي متغيرات الدراسة، وفقاً للآتي:

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

(4-2): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: إلى أي مدى تطبق المستشفيات الخاصة في مدينة عمان إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث (إعادة بناء الهياكل التنظيمية ؛ و القدرات التكنولوجية العالية؛ وزيادة فاعلية العمليات المنجزة ؛ وتحسين معايير الجودة الشاملة) ؟

لوصف مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث (إعادة بناء الهياكل التنظيمية ؛ و القدرات التكنولوجية العالية ؛و زيادة فاعلية العمليات المنجزة ؛ وتحسين معايير الجودة الشاملة) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، لجأ الباحث إلى استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4ـــ1) ؛ (4ـــ2) ؛ (4ـــ3) ؛ (4ـــ4).

جدول (4ــ1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التطبيق لإعادة بناء الهياكل التنظيمية

ت	أعادة بناء الهياكل التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
1	يركز البناء التنظيمي في المستشفى على المرضى وعلى العمليات والخدمات الصحية المقدمة وليس على الرؤساء والمشرفين العاملين بالمستشفى	3.55	0.55	9.287	0.000	5	متوسط
2	من وجهة نظرك التفكير بالتوجه نحو العمليات يجب أن يظهر في الهيكل التنظيمي للمستشفى	3.47	0.50	8.597	0.000	7	متوسط
3	تحدد إجراءات تنفيذ العمليات في المستشفى بناء على تسلسل أنشطة العملية الصحية وليس على تسلسل إداري	3.66	0.52	11.760	0.000	3	متوسط
4	الموظف الذي يقوم بالعمليات الأساسية في المستشفى هو الذي يتم محاسبته عن الأخطاء التي تحدث فيها	3.67	0.54	11.559	0.000	2	مرتفع
5	أهداف العمليات في المستشفى الخاصة بانجاز العمل الصحي واضحة وذات معنى	3.59	0.49	11.129	0.000	4	متوسط
6	الادوات والوسائل اللازمة لانجاز العمليات في المستشفى متاحة بصورة دائمة	3.50	0.57	8.152	0.000	6	متوسط
7	أثناء عملك تلاحظ إن القرار الإداري هو قرار جماعي من العاملين في المستشفى	3.78	0.68	10.693	0.000	1	مرتفع
8	النمط الإداري في المستشفى يعتمد بشكل اساسي على الإدارة العليا	3.44	0.52	7.842	0.000	8	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لإعادة بناء الهياكل التنظيمية	3.58	0.55				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.662).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ـ 1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.44 ـ 3.78). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**أثناء عملك تلاحظ أن القرار الإداري هو قرار جماعي من العاملين في المستشفى**" بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.58)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، فيما حصلت الفقرة "**النمط الإداري في المستشفى يعتمد بشكل اساسي على الإدارة العليا**" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.58) وانحراف معياري (0.52).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول عامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا العامل. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بعامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق عامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4ـ2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التطبيق للقدرات التكنولوجية العالية

ت	القدرات التكنولوجية العالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
9	تقلل المستشفى خطوات تنفيذ عملياتها الرقابية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات	3.47	0.50	9.287	0.000	2	متوسط
10	تكنولوجيا المعلومات تساعد المستشفى على زيادة قدرتها في إعادة استخدام المعلومات الصحية	3.50	0.53	8.597	0.000	1	متوسط
11	تكنولوجيا المعلومات تساعد المستشفى في الوصول إلى المعلومات القيمة التي تساعد في اتخاذ القرارات	3.42	0.52	8.819	0.000	4	متوسط
12	تساعد تكنولوجيا المعلومات في خفض الوقت اللازم للبحث عن المعلومات اللازمة لاستمرار العمل	3.35	0.48	7.474	0.000	7	متوسط
13	تساهم تكنولوجيا المعلومات في الحصول على المعلومات أينما يتم احتياجها وفي الوقت المناسب	3.42	0.50	6.748	0.000	4	متوسط
14	تساعد تكنولوجيا المعلومات على تحليل البيانات والمعلومات والسرعة في اتخاذ القرارات	3.41	0.49	7.823	0.000	6	متوسط
15	تساعد تكنولوجيا المعلومات على انجاز الأعمال المعقدة في الوقت المحدد	3.33	0.50	7.638	0.000	8	متوسط
16	نظم تكنولوجيا المعلومات تحقق عمليات متعددة في عملية واحدة	3.47	0.50	6.091	0.000	2	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للقدرات التكنولوجية العالية	3.41	0.50				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.662).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ـ 2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعامل القدرات التكنولوجية العالية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.33 ـ 3.50). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تكنولوجيا المعلومات تساعد المستشفى على زيادة قدرتها في إعادة استخدام المعلومات الصحية**" بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.41)، وانحراف معياري بلغ (0.53)، فيما حصلت الفقرة "**تساعد تكنولوجيا المعلومات على إنجاز الأعمال المعقدة في الوقت المحدد**" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.41) وانحراف معياري (0.50). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول عامل القدرات التكنولوجية العالية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا العامل. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بعامل القدرات التكنولوجية العالية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق عامل القدرات التكنولوجية العالية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4ـ3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التطبيق لزيادة فاعلية العمليات المنجزة

ت	زيادة فاعلية العمليات المنجزة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
17	مستوى أداء الخدمة التي يقدمها المستشفى الذي تعمل فيه هي متوقعة من العملاء وتحظى برضاهم	3.59	0.54	10.190	0.000	6	متوسط
18	يتم ترجمة توقعات العميل إلى مواصفات ويتم انجاز هذه المواصفات من خلال أسلوب تقديم الخدمات ومن ثم مقارنتها مع المتوقع من قبل العميل	3.69	0.51	12.359	0.000	3	مرتفع
19	العمليات في المستشفى تعاني من مشاكل أثناء انجازها وهناك عيوب ارتفاع تكلفة الخدمة المقدمة للعميل	3.50	0.50	9.220	0.000	7	متوسط
20	تتصف العمليات في المستشفى بعدم الكفاءة والحاجة الضرورية للتحسين	3.84	0.65	11.977	0.000	1	مرتفع
21	تنجز العمليات في المستشفى بصورة معتدلة وهناك تحسينات في وقت انجاز الخدمة وتكلفتها	3.71	0.51	13.009	0.000	2	مرتفع
22	العمليات في المستشفى تنجز بصورة أفضل ، اقل تكلفة ، اقل فاقد	3.67	0.56	11.121	0.000	4	مرتفع
23	العمليات في المستشفى تتم بدون عيوب، تكلفة منخفضة للخدمة المقدمة ، ووقت انجاز الخدمة أقل	3.67	0.60	10.376	0.000	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لزيادة فاعلية العمليات المنجزة	3.67	0.55				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.662).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ـ3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعامل زيادة فاعلية العمليات المنجزة. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.50 ــ 3.84). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تتصف العمليات في المستشفى بعدم الكفاءة والحاجة الضرورية للتحسين**" بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.67)، وانحراف معياري بلغ (0.65)، فيما حصلت الفقرة "**العمليات في المستشفى تعاني من مشاكل أثناء انجازها وهناك عيوب ارتفاع تكلفة الخدمة المقدمة للعميل**" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.67) وانحراف معياري (0.50). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول عامل زيادة فاعلية العمليات المنجزة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا العامل. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بعامل زيادة فاعلية العمليات المنجزة إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق عامل زيادة فاعلية العمليات المنجزة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـ4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التطبيق لتحسين معايير الجودة الشاملة

ت	تحسين معايير الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبق
24	يعمل المستشفى على التحسين المستمر في كافة الخدمات المقدمة	3.49	0.53	8.616	0.000	6	متوسط
25	يخصص المستشفى الوقت والدعم اللازمين للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين	3.53	0.52	9.455	0.000	5	متوسط
26	يوجد أساليب حديثة لتحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة	3.60	0.52	10.885	0.000	3	متوسط
27	وجود خطط لخفض أوقات انجاز المعاملات	3.56	0.57	9.148	0.000	4	متوسط
28	وجود نظام رقابي يشمل إجراءات وقائية وتصحيحية	3.64	0.57	10.366	0.000	2	متوسط
29	يهدف المستشفى بشكل مستمر لخفض تكلفة العمليات المقدمة للعملاء	3.77	0.61	11.719	0.000	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتحسين معايير الجودة الشاملة	3.60	0.55				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.662).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ـ 4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعامل تحسين معايير الجودة الشاملة. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.49 ــ 3.77). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يهدف المستشفى بشكل مستمر لخفض تكلفة العمليات المقدمة للعملاء**" بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.60)، وانحراف معياري بلغ (0.61)، فيما حصلت الفقرة "**يعمل المستشفى على التحسين المستمر في كافة الخدمات المقدمة**" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.49) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي

والبالغ (3.60) وانحراف معياري (0.53). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول عامل تحسين معايير الجودة الشاملة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا العامل. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بعامل زيادة فاعلية العمليات المنجزة إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق عامل تحسين معايير الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

ثانياً: ما مستوى الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان ؟

لوصف مستوى الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان ، لجأ الباحث إلى استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4ـ5).

جدول (4—5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للفاعلية التنظيمية

ت	الفاعلية التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
30	يتيح المستشفى فرص النمو المهني لموظفيه في مجالات متعددة	3.56	0.66	7.823	0.000	9	متوسطة
31	تمتاز العلاقة بين المسؤولين الإداريين في المستشفى والعاملين فيه بالقوة والانفتاح	3.59	0.64	8.600	0.000	7	متوسطة
32	يوجد انسجام وتفاعل في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها الأقسام التخصصية والإدارية في المستشفى	3.57	0.62	8.470	0.000	8	متوسطة
33	يتم توزيع الأدوار الوظيفية على الموظفين في المستشفى بشكل يراعي مؤهلات وقدرات وميول كل منهم	3.76	0.57	12.240	0.000	2	مرتفعة
34	يستغل المستشفى ما يتوفر لديه من إمكانات مادية استغلالاً أمثل	3.71	0.57	11.516	0.000	3	مرتفعة
35	مرافق المستشفى مهملة وغير مستغلة بالقدر المطلوب	3.81	0.60	12.494	0.000	1	مرتفعة
36	يتوفر في المستشفى بيئة اجتماعية تعاونية	3.63	0.53	10.937	0.000	5	متوسطة
37	هناك وضوح في العلاقات التنظيمية بين الأفراد والأقسام بالمستشفى	3.65	0.55	11.017	0.000	4	متوسطة
38	تسير الأنشطة في المستشفى وفق خطة واضحة	3.52	0.55	8.867	0.000	10	متوسطة
39	يتمتع المستشفى بإدارة مرنة قابلة للتكيف وراغبة في التغيير	3.63	0.60	9.786	0.000	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للفاعلية التنظيمية	3.64	0.59				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.662).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ــ 5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعامل بالفاعلية التنظيمية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.52 ــ 3.81). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**مرافق المستشفى مهملة وغير مستغلة بالقدر المطلوب**" بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.64)، وانحراف معياري بلغ (0.60)، فيما حصلت الفقرة "**تسير الأنشطة في المستشفى وفق خطة واضحة**" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.64) وانحراف معياري (0.55). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الفاعلية التنظيمية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الفاعلية التنظيمية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالفاعلية التنظيمية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية، إذ تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة بناء الهياكل التنظيمية ؛ والقدرات التكنولوجية العالية ؛ وزيادة فاعلية العمليات المنجزة ؛و تحسين معايير الجودة الشاملة) **على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 ـــ 6).

جدول (4 ـ 6)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان	0.557	0.311	9.125	الإنحدار	4	0.000	الهياكل التنظيمية	0.162	1.286	0.202
							القدرات التكنولوجية	0.195	2.016	0.047
				البواقي	81		العمليات المنجزة	0.078	0.688	0.494
				المجموع	85		الجودة الشاملة	0.468	4.899	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـ 6) تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفاعليـة التنظيميـة للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالـة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينـة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.557) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.311)، أي أن ما قيمته (0.311) من التغيرات في الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصـة فـي مدينة عمان ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإعادة هندسة العمليات الإدارية بمتغيراتها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.162) لإعادة بناء الهياكل التنظيمية ؛ (0.195) للقدرات التكنولوجيـة

العالية ؛ (0.078) فاعلية العمليات المنجزة ؛ (0.468) لتحسين معايير الجودة الشاملة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بإعادة هندسة العمليات الإدارية بمتغيراتها في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان يؤدي إلى تحسين الفاعلية التنظيمية لهذه المستشفيات بقيمة (0.162) لإعادة بناء الهياكل التنظيمية ؛ (0.195) للقدرات التكنولوجية العالية ؛ (0.078) لفاعلية العمليات المنجزة ؛ (0.468) لتحسين معايير الجودة الشاملة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (9.125) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذا دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة بناء الهياكل التنظيمية ؛ والقدرات التكنولوجية العالية ؛ وزيادة فاعلية العمليات المنجزة ؛ تحسين معايير الجودة الشاملة) **على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى** ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من أثر كل عامل من عوامل إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى أربع فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة بناء الهياكل التنظيمية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر إعادة بناء الهياكل التنظيمية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

ويوضح الجدول (4 – 7) أثر إعادة بناء الهياكل التنظيمية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإعادة بناء الهياكل التنظيمية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.248) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.061)، أي أن ما قيمته (0.061) من التغيرات في مستوى الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان ناتج عن التغير في إعادة بناء الهياكل التنظيمية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.320)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بإعادة بناء الهياكل التنظيمية يؤدي إلى زيادة في مستوى الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان بقيمة (0.320). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (5.492) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة بناء الهياكل التنظيمية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4 – 7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر إعادة بناء الهياكل التنظيمية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
الفاعلية التنظيمية	0.248	0.061	5.492	1	0.021	0.320	2.343	0.021
				84				
				85				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات التكنولوجية العالية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر القدرات التكنولوجية العالية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

ويوضح الجدول (4 ـ 8) أثر القدرات التكنولوجية العالية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات التكنولوجية العالية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.219) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.048)، أي أن ما قيمته (0.048) من التغيرات في مستوى الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان ناتج عن التغير في القدرات التكنولوجية العالية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.229)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام القدرات التكنولوجية

العالية يؤدي إلى زيادة في مستوى الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان بقيمة (0.229). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت (4.226) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقدرات التكنولوجية العالية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 – 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر القدرات التكنولوجية العالية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
الفاعلية التنظيمية	0.219	0.048	4.226	1	0.043	0.229	2.056	0.043
				84				
				85				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لزيادة فاعلية العمليات المنجزة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر زيــادة فاعليــة العمليات المنجزة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

ويوضح الجدول (4 – 9) أثر زيادة فاعلية العمليات المنجزة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لزيادة فاعلية العمليات المنجزة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.357) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.128)، أي أن ما قيمته (0.128) من التغيرات في مستوى الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان ناتج عن التغير في زيادة فاعلية العمليات المنجزة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.729)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام زيادة فاعلية العمليات المنجزة يؤدي إلى زيادة في مستوى الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان بقيمة (0.729). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (12.004) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لزيادة فاعلية العمليات المنجزة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4 – 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر زيادة فاعلية العمليات المنجزة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
الفاعلية التنظيمية	0.357	0.128	12.004	1	0.001	0.729	3.465	0.001
				84				
				85				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتحسين معايير الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تحسين معـايير الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

ويوضح الجدول (4 – 10) أثر تحسين معايير الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحسين معايير الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.508) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.258)، أي أن ما قيمته (0.258) من التغيرات في مستوى الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان ناتج عن التغير في تحسين معايير الجودة الشاملة، كما بلغت قيمة درجة

التأثير β (0.494)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام تحسين معايير الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة في مستوى الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان بقيمة (0.494). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (29.259) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتحسين معايير الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 – 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر تحسين معايير الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان

Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	5.409	0.494	0.000	1	29.259	0.258	0.508	الفاعلية التنظيمية
				84				
				85				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(5 - 1): النتائج

(5 - 2): الاستنتاجات

(5 - 3): التوصيات

(5-1): النتائج

1. بينت النتائج أن مستوى تطبيق إعادة بناء الهياكل التنظيمية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
2. تبين أن مستوى تطبيق عامل القدرات التكنولوجية العالية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
3. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي أن المستشفيات الخاصة في مدينة عمان تعمل على تطبيق زيادة فاعلية العمليات المنجزة بشكل مرتفع.
4. وكان مستوى تطبيق عامل تحسين معايير الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطاً.
5. وأن مستوى الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
6. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة بناء الهياكل التنظيمية ؛ والقدرات التكنولوجية العالية ؛ وزيادة فاعلية العمليات المنجزة ؛ وتحسين معايير الجودة الشاملة) على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
7. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة بناء الهياكل التنظيمية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
8. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقدرات التكنولوجية العالية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

9. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لزيادة فاعلية العمليات المنجزة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

10. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتحسين معايير الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

(5-2): الإستنتاجات

1. أن اعتماد مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يعزز ثقافة التفكير الجماعي، والرؤى المشتركة، وتتيح المجال لبناء مهارات الفريق، وتُمَكِّن المستشفيات من إعادة تنظيم هياكلها على أساس فرق العمل، فتصبح بذلك منظمات شبكية، ومصممة، حول عمليات الأعمال، أكثر منها منظمات هرمية، وظيفية.

2. هناك إدراك عالٍ من قبل المستشفيات الخاصة في مدينة عمان محل الدراسة لأهمية القدرات التكنولوجية العالية في تحسين الفاعلية التنظيمية، واندفعت لتحقيق المزايا من خلال زيادة قدرتها في إعادة استخدام المعلومات الصحية؛ وخفض الوقت اللازم للبحث عن المعلومات اللازمة لاستمرار العمل.

3. كما يستنتج الباحث أن زيادة فاعلية العمليات المنجزة في المستشفيات المبحوثة يوفر لها قدرات معرفية ريادية، ويترتب على ذلك إعادة النظر في العمليات القائمة. ولعل إعادة التفكير في هذه العمليات ينبغي أن تكون جذرية، فلم يعد تغليف العمليات القديمة بتقنيات المعلومات كافياً لتحقيق التميز في الألفية الجديدة، بل لا بد من إعادة التفكير في العمليات من أساساتها. وتتطلب

إعادة التفكير هذه حذف بعض العمليات نهائياً، أو دمج عمليات بأخرى، أو بناء عمليات جديدة لم يسبق لها مثيل. إلى درجة قد يبدو معها المستشفى بشكل تنظيمي جديد، وقد يتقلص حجمه، وتتغير أساليبه في العمل والأداء، ويمكن أن تعيد تشكيل ثقافتها.

(5-3): التوصيات

1. توضيح أهمية القدرات التكنولوجية العالية في تحسين فاعلية المستشفيات المبحوثة التنظيمية، وقد تكون آلية تنفيذ ذلك من خلال عقد دورات تدريبية لبعض القياديين في المستشفيات المبحوثة بهدف استثمار إمكانيات تكنولوجيا المعلومات بهذه المستشفيات، وقدراتها في إعادة النظر جذرياً بعملياتها القائمة، خاصة وأن بعض هذه العمليات وصل إلى حد لا يجدي معه تحسينها بشكل تدريجي. فإذا استطاعت المستشفيات استثمار القدرات التكنولوجية العالية في تحسين فاعليتها التنظيمية، فإنها قد تحقق مزايا استراتيجية تُمَكِّنها من المنافسة في هذا العصر عصر التكنولوجيا المتطورة.

2. ضرورة تشجيع المستشفيات المبحوثة لإعادة هندسة عمليات أعمالها للبدء بتنفيذ برامجها في التغيير الجذري بالسرعة الممكنة، آخذة في الحسبان ما تملكه من تقنيات، وقدرات في مجال تكنولوجيا المعلومات.

3. صياغة رؤية حول بناء قواعد بيانات مشتركة للمستشفيات بحيث تشتمل على بيانات تحتاجها جميع المستشفيات، وتستطيع استخدامها في جهود التغيير، وإعادة الهندسة، هذا من جانب. ومن جانب آخر، ضرورة تطوير النظم التي يمكن استخدامها في مجال عقد مؤتمرات، واجتماعات

عن بُعد بين الشركاء في التحالفات الاستراتيجية، وذلك بهـدف تحطـيم الحـواجز الجغرافيـة، والهيكلية، والزمانية.

4. بما أن فاعلية العمليات المنجزة تؤثر على الفاعلية التنظيمية، فإن الباحث يوصي المستشفيات بالعمل على تطويرها وتحسينها بشكل مستمر بالاستناد إلى أفضل الممارسات العالمية في مجـال التحسين المستمر للعمليات والأنشطة.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. بنات، ماهر صالح، (2002)، "الفاعلية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: دراسة حالة للجامعة الاسلامية بغزة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة غزة: فلسطين.
2. جودة، محفوظ، (2009)، "**إدارة الجودة الشاملة**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
3. الحسيني، فلاح، (2006)، "**إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز**"،
4. الحمادي، على، (2006)، "**الطريق إلى التغيير**"، دار أبن حزم للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
5. خاطر، أحمد مصطفى، (1990)، "**الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الصحية**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية: مصر.
6. الدليمي، فاضل، (1994)، "مداخل فعالية المنظمة: دراسة تحليلية تطبيقية لقطاع التعليم العالي في العراق"، **دراسات**، العلوم الإنسانية، الجامعة الأردنية، 21 (أ)، 4: 473 ـ 519.
7. الرفاعي، ممدوح، (2006)، "**إعادة هندسة العمليات**"، جامعة عين شمس، القاهرة: مصر.
8. السالم، مؤيد، (2002)، "**تنظيم المنظمات: دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام**"، عالم الكتاب الحديث، عمان: الأردن.
9. السر، أيمن جمال عبد الهادي، (2008)، "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة غزة: فلسطين.
10. السلمى،علي، (1995)، "**السياسات الإدارية في عصر المعلومات**"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة: مصر.

11. السلمي، علي، (1997)، "**تطوير اداء وتجديد المنظمات**"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض: المملكة العربية السعودية.

12. شريف، علي، (1997)، "**الإدارة المعاصرة**"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

13. الشمري، فهد، (2007)، "**إدارة الجودة الشاملة: صناعة النجاح في سباق التحديدات**"، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، المملكة العربية السعودية.

14. الشواف، سعيد علي، (1989)، "**قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية: إطار مقترح**"، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 61: 49 ــ 93.

15. الصرن، رعد، (2000)، "**إدارة الإبداع والإبتكار**"، دار الرضا للنشر، دمشق: سوريا.

16. عقيلي، عمر وصفي، (2001)، "**مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

17. العلي، عبد الستار،(2000)، "**إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

18. العميان، محمد، (2004)، "**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأرن.

19. عون الله، صلاح الدين، (1987)، "**مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية**"، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 54: 7 ــ 29.

20. الغيث، محمد بن عبدالله، (1990)، "نظرية الإدارة العامة من فلسفة الأداء إلى فلسفة فاعلية الاداء: هل تصحح نسار التنمية الوطنية وتوجه مستقبل أوبك"، **الإدارة العامة**، معد الإدارة العامة، الرياض، 66: 7 ــ 35.

21. الفضلى، فضل صباح، (1995)، "مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية"، **الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 34، 4: 637 ــ 672.

22. القاسم، جعفر، (2005)، **" تكنولوجيا المعلومات"**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

23. القريوتي، محمد قاسم، (2000)، "**السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

24. الكساسبة، محمد، (2004)، "دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

25. . اللوزي، موسى، (2002)، "**التنظيم وإجراءات العمل**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

26. المالكي، ساعد، (2003)، "الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة السعودية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة نايف للعلوم الأمنية:المملكة العربية السعودية.

27. المدهون، موسى توفي؛ والجزراوي، إبراهيم محمد علي، (1995)، "**تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور**"، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

28. النجار، فريد، (2005)، "**إعادة هندسة العمليات وهيكلة الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة**"، دار طيبة، القاهرة: مصر.

29. نجم، نجم عبود، (2001)، "**إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة**"، السعودية: مركز البحوث.

30. النعيمي، محمد عبد العال؛ صويص، راتب جليل؛ صويص، غالب جليل،(2008)، "**إدارة الجودة المعاصرة**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Arora, Sant & Kumar, Sameer, (2000), "Reengineering: A focus on Enterprise Integration", **Interfaces**, Vol. 30, No. 5:54-71.

2. Attaran, Mohsen & Wood, G. Wood, (1999 July- August), "How to Succeed at Reengineering", **Management Decision Journal**, Vol. 37, No. 8: 752-757,

3. Barber, M. I. & Weston, R. H. (1998), "Scoping Study on Business Process Reengineering: Towards Successful IT Application", **International Journal of Production Research**, Vol. 36, Issue 3:575-601.

4. Barnard, C, (1983), "**The Function of the Exective**", Cambridge, Mass: Harvard University Press.

5. Barrier, Michael, (1994), "Re-engineering your Company", **Nation's Business**, Vol. 82, Issue 2: 16-22.

6. Box, Simon & Platts, Ken, (2005), "Business process management: establishing and maintaining project alignment", **Business Process Management Journal**, Vol. 11 No. 4: 370-387.

7. Chacko, A., & Anantharaman, R.N., (1996), "A Factor analytic model on Organization Effectiveness", **Indian Journal of Applied Psychology**, Vol.33, No.2: 45-54.

8. Chang, James F, (2006), "**Business Process Management Systems: Strategy and Implementation**", Auerbach Publications, Taylor & Francis Group.

9. Chiplundar, Chandrashekhar, D. & Chattopadhyay, R., (2003), "Application of Principles of Event Related Open Systems to Business Process Reengineering", **Computer & Industrial Engineering**, Vol. 45, No. 3: 347-374.

10. Dissler, Gary, (2003),"**Human Resource Management**", 9th edition, New Jersey: Prentice- Hall.

11. Greenberg, Jerald & Baron, Robert A., (2006), "**Behavior in Organizations**", McGraw Hill. U.S.A.

12. Hammer, M. & Champy, J., (1993), "**Re-engineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution**", Nicholas Brealy, London.

13. Harrison, Alan, (1998), "Investigating business processes: does process simplification always work?", **Business Process Management Journal**, Vol. 4 No. 2:137-153.

14. Harvey, Don & Brown, Donald R., (2001**), "An Experiential Approach to Organization Development**", 6th Edition, New Jersey: Prentice Hall.

15. Huang, C. C. D., (2000), “The impacts of information technology on organizational effectiveness in human service Organizations”, (**Unpublished Ph.D. Dissertation**, The University of Texas at Austin).

16. Irani, Z.; Beskese, A. & Love, P., (2004),"Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs of organizational Excellence", **Technovation**, Vol. 24: 644.

17. Jerva, Mark, (2001), “BPR and Systems Analysis and Design Making: The Case for Integration”, **Topics in Health Information Management**, Vol. 4: 30-37.

18. Kitchen, Elizabeth Leona, (2002), “Simulation: A decision – making tool for Business Process Reengineering”, (**MSE**), The University of Alabama in Huntsville, United States – Alabama.

19. Lee, R.G & Dale, B.G, (1998), “Business process management: a review and evaluation”, **Business Process Management Journal**, Vol. 4 No. 3: 214-225.

20. Mische, Michael A. & Bennis, Warren, (1996), “Reinventing through Reengineering” **Information Systems Management**, Vol. 13, No. 3: 58-65.

21. Olalla, Marta Fossas, (2000), “Information Technology in Business Process Reengineering”, **International Advances in Economic Research**, Vol. 6, No. 3: 581-589.

22. Orman, Levent V., (1998), “A Model Management Approach to Business Process Reengineering”, **Journal of Management Information Systems**, Vol. 15, Issue 1: 187-212.

23. Poirier, Charles & Walker, Ian, (2005), “**Business process management applied: creating the value managed enterprise**”, J. Ross Publishing, Inc, U.S.A.

24. Porter, M. E., (1996),“What is Strategy”, **Harvard Business Review**, Nov / Dec.

25. Pritchard, Jean-Philip & Armistead, Colin, (1999), “Business process management: lessons from European business”, **Business Process Management Journal**, Vol. 5 No. 1: 10-32.

26. Rao V. S. P., & Narayana P. S., (1987), “Organization Theory and Behavior”, 2nd Edition, U. S.: Konark Publishers Pvt. LTD.

27. Robbins, Stephen P., (1990), “**Organization Theory: Structure, Design, and Applications**”, 3rd Edition, London: Prentice-Hall International.

28. Rockart, J.F & Bullen, C.V, (1983), "A Primer on Critical Success Factors", **Sloan Management**, June:358.

29. Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business**", John Wiley & Sons, U.S.A.

30. Shipper, T., & White, C., “Linking Organizational Effectiveness and Environmental change”, **Long Range Planning**, Vol. 16, No.3.

31. Thong, James Y.L., Yap, Chee-sing & Seah, Kin-Lee., (2000), “Business Process Reengineering in Public Sector: The Case of the Housing Development Board in Singapore”, **Journal of Management Information Systems**, Vol. 17, No. 1: 245-270.

32. Ulrich, William, (2001), “IT,s Role in Business Process Reengineering Initiatives”, **Tactical Strategy Group** Inc: 1-6.

33. Wright, William F., Smith, Rodney, Jesser, Ryan & Stupeck, Mark, (1999), “Information Technology, Business Process Reengineering and Performance Measurement: A Balanced Scorecard Analysis of Compaq Computer Corporation**”, Communications of the Association for Information Systems**, Vol. 1, Paper 8: 1-51.

34. Wright, Peter; Pringle, Charles, D.; Kroll, Mark J.; & Parnell, John A., (1998), "**Strategic Management: text and cases**", 3rd ed., Allyn and Bacon.

35. Zairi, Mohamed, (1997), "Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness", **Business Process Management Journal**, Vol. 3 No. 1: 64-80.

قائمة الملاحق

أولاً : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانياً : أداة الدراسة (الاستبانة)

أولاً : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. نجم عبدالله العزاوي	أدارة أعمال	الشرق الأوسط
2	د. ليث الربيعي	تسويق	الشرق الاوسط
3	د. صباح حميد آغا	أدارة أعمال	الشرق الأوسط
4	د. أحمد علي صالح	أدارة أعمال	الزيتونة الأردنية

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد / ة الفاضل /ة .... تحية طيبة

يهدف الباحث القيام بدراسة بعنوان "**أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفاعاية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان**"، راجين التفضل بالاطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. إذ إن استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبانة والدقة في الإجابة ستنعكس بالتاكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العملي.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير ؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛

الجزء الأول

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

أقل من 30 سنة	☐	من 30 – 39 سنة	☐
من 40– 49 سنة	☐	50 سنة فأكثر	☐

(2) المؤهل العلمي

دبلوم	☐	بكالوريوس	☐
ماجستير	☐	دكتوراه	☐

(3) التخصص العلمي

محاسبة	☐	إدارة أعمال	☐
علوم مالية ومصرفية	☐	أخرى	☐

(4) عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل	☐	من 6 - 10 سنوات	☐
من 11 -15 سنة	☐	أكثر من 16 سنة	☐

(5) المسمى الوظيفي

مدير	☐	رئيس قسم	☐
موظف	☐		

الجزء الثاني

أعادة هندسة العمليات الإدارية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
إعادة بناء الهياكل التنظيمية						
1	يركز البناء التنظيمي في المستشفى على المرضى وعلى العمليات والخدمات الصحية المقدمة وليس على الرؤساء والمشرفين العاملين بالمستشفى					
2	من وجهة نظرك التفكير بالتوجه نحو العمليات يجب أن يظهر في الهيكل التنظيمي للمستشفى					
3	تحدد إجراءات تنفيذ العمليات في المستشفى بناء على تسلسل أنشطة العملية الصحية وليس على تسلسل إداري					
4	الموظف الذي يقوم بالعمليات الأساسية في المستشفى هو الذي يتم محاسبته عن الأخطاء التي تحدث فيها					
5	أهداف العمليات في المستشفى الخاصة بانجاز العمل الصحي واضحة وذات معنى					
6	الادوات والوسائل اللازمة لانجاز العمليات في المستشفى متاحة بصورة دائمة					
7	أثناء عملك تلاحظ أن القرار الإداري هو قرار جماعي من العاملين في المستشفى					
8	النمط الإداري في المستشفى يعتمد بشكل أساسي على الإدارة العليا					
القدرات التكنولوجية العالية						
9	تقلل المستشفى خطوات تنفيذ عملياتها الرقابية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات					
10	تكنولوجيا المعلومات تساعد المستشفى على زيادة قدرتها في إعادة استخدام المعلومات الصحية					
11	تكنولوجيا المعلومات تساعد المستشفى في الوصول إلى المعلومات القيمة التي تساعد في اتخاذ القرارات					
12	تساعد تكنولوجيا المعلومات في خفض الوقت اللازم للبحث عن المعلومات اللازمة لاستمرار العمل					
13	تساهم تكنولوجيا المعلومات في الحصول على المعلومات أينما يتم احتياجها وفي الوقت المناسب					
14	تساعد تكنولوجيا المعلومات على تحليل البيانات والمعلومات والسرعة في اتخاذ القرارات					

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
	القدرات التكنولوجية العالية					
15	تساعد تكنولوجيا المعلومات على إنجاز الأعمال المعقدة في الوقت المحدد					
16	نظم تكنولوجيا المعلومات تحقق عمليات متعددة في عملية واحدة					
	زيادة فاعلية العمليات المنجزة					
17	مستوى أداء الخدمة التي يقدمها المستشفى الذي تعمل فيه هي متوقعة من العملاء وتحظى برضاهم					
18	يتم ترجمة توقعات العميل إلى مواصفات ويتم إنجاز هذه المواصفات من خلال أسلوب تقديم الخدمات ومن ثم مقارنتها مع المتوقع من قبل العميل					
19	العمليات في المستشفى تعاني من مشاكل أثناء إنجازها وهناك عيوب ارتفاع تكلفة الخدمة المقدمة للعميل					
20	تتصف العمليات في المستشفى بعدم الكفاءة والحاجة الضرورية للتحسين					
21	تنجز العمليات في المستشفى بصورة معتدلة وهناك تحسينات في وقت إنجاز الخدمة وتكلفتها					
22	العمليات في المستشفى تنجز بصورة أفضل ، أقل تكلفة ، أقل فاقد					
23	العمليات في المستشفى تتم بدون عيوب، تكلفة منخفضة للخدمة المقدمة ، ووقت انجاز الخدمة أقل					
	تحسين معايير الجودة الشاملة					
24	يعمل المستشفى على التحسين المستمر في كافة الخدمات المقدمة					
25	يخصص المستشفى الوقت والدعم اللازمين للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين					
26	يوجد أساليب حديثة لتحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة					
27	وجود خطه لخفض أوقات انجاز المعاملات					
28	وجود نظام رقابي يشمل إجراءات وقائية وتصحيحية					
29	يهدف المستشفى بشكل مستمر لخفض تكلفة العمليات المقدمة للعملاء					

الجزء الثالث

الفاعلية التنظيمية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
30	يتيح المستشفى فرص النمو المهني لموظفيه في مجالات متعددة					
31	تمتاز العلاقة بين المسؤولين الإداريين في المستشفى والعاملين فيه بالقوة والانفتاح					
32	يوجد انسجام وتفاعل في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها الأقسام التخصيصية والإدارية في المستشفى					
33	يتم توزيع الأدوار الوظيفية على الموظفين في المستشفى بشكل يراعي مؤهلات وقدرات وميول كل منهم					
34	يستغل المستشفى ما يتوفر لديه من إمكانات مادية استغلالاً أمثل					
35	مرافق المستشفى مهملة وغير مستغلة بالقدر المطلوب					
36	يتوافر في المستشفى بيئة اجتماعية تعاونية					
37	هناك وضوح في العلاقات التنظيمية بين الأفراد والأقسام بالمستشفى					
38	تسير الأنشطة في المستشفى وفق خطة واضحة					
39	يتمتع المستشفى بإدارة مرنة قابلة للتكيف وراغبة في التغيير					